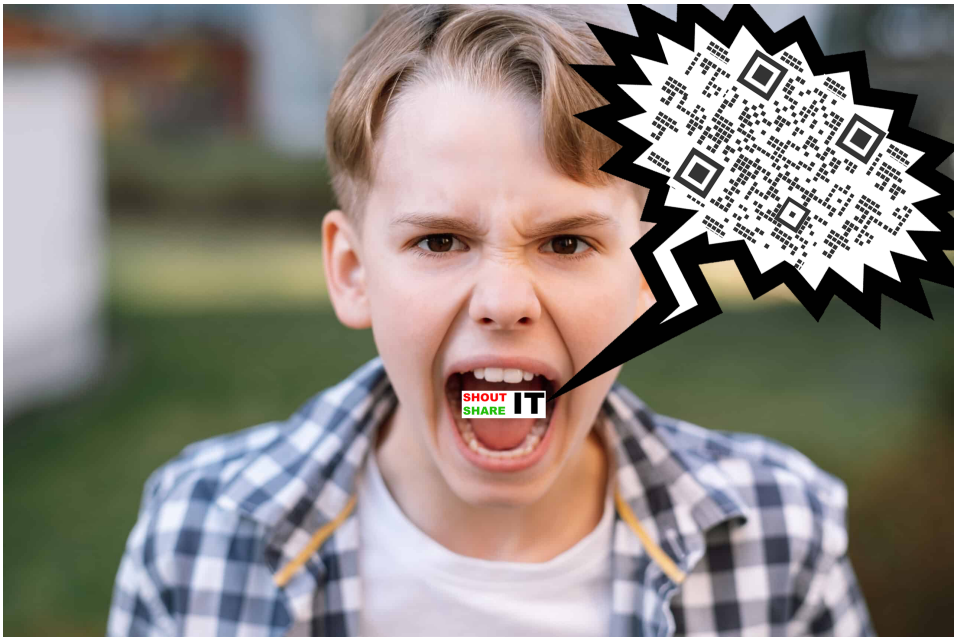
ХИТМЕЙКЕР

ТОММИ МОТТОЛА

& КЭЛ ФАССМЭН

Последний музыкальный Магнат


SHOUT
SHARE IT

Annotation

Томми Моттола один из крупнейших специалистов в области поиска и продвижения музыкальных талантов. Самое известное место его работы – компания Sony Music, потенциал которой он увеличил в несколько раз. С его именем напрямую связан успех выдающихся поп-звезд и рок-музыкантов, и о некоторых из них в книге воспоминаний музыкального мегапродюсера рассказано немало интересного. Также на страницах мемуаров представлен мир закулисных интриг и далеких от музыки кабинетных работников звукозаписывающих компаний. Помимо деталей собственной биографии и судьбы различных организаций, где ему довелось работать, Томми Моттола уделил внимание и анализу влияния технического прогресса на развитие музыкальной индустрии. Он оптимист и считает, что впереди шоу-бизнес ждет масса интересных метаморфоз. Кто же перед нами? Авторитарный Дон Томми, железной рукой выжимавший миллиарды долларов из таланта сотен артистов по всему миру, или благородный идеалист, который трансформировал свое юношеское стремление стать музыкантом в работу над созданием условий для раскрытия таланта других людей?

Предоставим самим читателям судить об этом.

- Томми Моттола
  - ○
  - ○ Посвящается
  - ○ Вступление
  - ○ Глава 1. Малая родина
  - ○ Глава 2. Мечта
  - ○ Глава 3. На-на, хей-хей! Начало
  - ○ Глава 4. Предложение, от которого невозможно отказаться
  - ○ Глава 5. The Silver Cloud
  - ○ Глава 6. Шоковая терапия
  - ○ Глава 7. Ветер
  - ○ Глава 8. Ничего не поделаешь
  - ○ Глава 9. Не просто любовь
  - ○ Глава 10. Сказка и жизнь
  - ○ Глава 11. Песня на миллиард
  - ○ Глава 12. «Латиноамериканский взрыв»
  - ○ Глава 13. Троянский конь
  - ○ Глава 14. Назад в будущее, или Round 3
  - ○ Благодарности

- notes
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
  - 6
  - 7
  - 8
  - 9
  - 10
  - 11
  - 12
  - 13

Томми Моттола
Хитмейкер. Последний музыкальный магнат

Tommy Mottola
Hitmaker. The Man and His Music

Copyright © 2013 by Thomas D. Mottola
© Перевод, издание на русском языке, ЗАО «Издательство Центрполиграф», 2014
© Художественное оформление, ЗАО «Издательство Центрполиграф», 2014

* * *

Посвящается

Талии – ангелу, упавшему в мои объятия с Небес.

Твоя вечная любовь и преданность и тот долгий путь, который я прошел, чтобы найти тебя, навсегда изменили мою жизнь. Te amo mucho por siempre.

Сабрине, чья искорка заставляет меня верить в то, что мечты и правда сбываются.

Когда ты встаешь утром и я слышу: «Люблю тебя, папа!» – мне кажется, что я впервые в жизни услышал музыку.

Мэтью, чья широкая улыбка и энтузиазм, с которым ты ею делишься, заставляют меня двадцать раз на дню останавливаться и задумываться, как же мне повезло в жизни.

Саре, моей прекрасной принцессе, которая научила меня большему, чем может себе представить, и которую я люблю сильней, чем она может вообразить.

Майклу с его добрейшим сердцем и соответствующей силой духа. Хоть ты мне и сын, но я уважаю тебя так же, как если бы мы были братьями.

Маме и папе, которые поддерживали меня на всем пути, наполняя мою жизнь любовью, музыкой, отличной едой и самыми замечательными рождественскими праздниками. Вы сделали меня таким, какой я есть, и я каждый день по вас скучаю.

Моим дорогим сестрам, двойняшкам Джин и Джоан, а также Мэри Энн. Хочу извиниться перед вами за то, что изводил вас первые пять лет моей жизни, и поблагодарить за то, что вы подарили мне чувство семьи. И за то, что у вас в комнате вечно верещало радио.

Вступление

Названия песен, предваряющие каждую главу, – это список образцов той музыки, что вдохновляла меня и определяла мою личность в описываемый период времени. Эти песни стали саундтреками моей жизни.

Это лишь некоторые – иногда довольно нехитрые – из тех композиций, мелодий и текстов, что помогли мне совершить то, чего я добился, и стать тем, кем я являюсь.

К концу этой книги вы, таким образом, ознакомитесь с целой фонотекой, оказавшей ошеломляющее и глубокое влияние на всю мою жизнь – начиная с Элвиса и заканчивая iPod. Вне сомнения, это был золотой век музыки. Голоса же моих друзей и знакомых, которым я даю слово в конце глав, предоставят другую точку зрения на то, что происходило в это удивительное время.

Я знаю, что вам любопытны мои отношения с Мэрайей, Майклом, Брюсом и Билли Джоэлом… и еще многими великими артистами этого золотого века, который больше уже не повторится. Я коснусь и этих тем.

Может быть, вы интересуетесь тем, на что было похоже создание звезд до того, как стало возможным просто выпустить песню и распространить ее через YouTube.

Или тем, как начался «латиноамериканский бум». Или тем, что случилось, когда с появлением Napster монополия на распространение музыки была отнята у исполнителей и звукозаписывающих компаний. Я чувствовал приближающиеся потрясения, и в то время у нас было множество планов по реструктуризации, включая попытку работать вместе с Apple на острие цифрового прогресса, – и, возможно, вам будет интересно знать, почему этого не случилось. И об этом я тоже напишу.

За те пятнадцать лет, в течение которых я возглавлял Sony Music, было продано 8 миллиардов компакт-дисков и аудиокассет. С моей стороны понадобятся некоторые разъяснения, чтобы понять стратегии, которые мы использовали в тот период для того, чтобы достичь показателя в 65 миллиардов долларов прибыли.

Но мои слова не будут иметь смысла, если вы вместе со мной не прогуляетесь в то место, где я впервые услышал музыку, – в Бронкс. Так что мой рассказ начнется на пересечении Сто восемьдесят седьмой улицы и Артур-авеню.

Глава 1. Малая родина

“Only You (And You Alone)” *The Platters*
“Rock around the Clock” *Bill Haley and His Comets*
“Sincerely” *The McGuire Sisters*
“Cherry Pink and Apple Blossom White” *Perez Prado*
“Maybellene” *Chuck Berry*
“Bo Diddley” *Bo Diddley*
“Tutti Frutti” *Little Richard*
“Earth Angel” *The Penguins*
“Folsom Prison Blues” *Johnny Cash*
“Hound Dog” *Elvis Presley*
“Don’t Be Cruel” *Elvis Presley*
“Heartbreak Hotel” *Elvis Presley*
“Love Me Tender” *Elvis Presley*
“The Great Pretender” *The Platters*
“Memories Are Made of This” *Dean Martin*
“Why Do Fools Fall in Love” *Frankie Lymon and the Teenagers*
“Blueberry Hill” *Fats Domino*
“My Prayer” *The Platters*
“I Walk the Line” *Johnny Cash*
“Please, Please, Please” *James Brown and the Famous Flames*
“In the Still of the Night” *The Five Satins*
“I’m Not a Juvenile Delinquent” *Frankie Lymon and the Teenagers*
“Oh What a Nite” *The Dells*
“To Be Loved” *Jackie Wilson*
“Blue Christmas” *Elvis Presley*
“All Shook Up” *Elvis Presley*
“Jailhouse Rock” *Elvis Presley*
“You Send Me” *Sam Cooke*
“Wake Up Little Susie” *The Everly Brothers*
“Bye Bye Love” *The Everly Brothers*
“Diana” *Paul Anka*
“All the Way” *Frank Sinatra*
“Whole Lotta Shakin’ Goin’ On” *Jerry Lee Lewis*
“Great Balls of Fire” *Jerry Lee Lewis*
“Searchin’ ” *The Coasters*
“Peggy Sue” *Buddy Holly*
“Silhouettes” *The Rays*
“Come Go With Me” *The Del Vikings*
“I’m Walkin’ ” *Fats Domino*
“Rock ’n’ Roll Music” *Chuck Berry*
“That’ll Be the Day” *Buddy Holly and the Crickets*

“I Wonder Why” *Dion and the Belmonts*
“Johnny B. Goode” *Chuck Berry*
“At the Hop” *Danny and the Juniors*
“Get a Job” *The Silhouettes*
“Sweet Little Sixteen” *Chuck Berry*
“A Lover’s Question” *Clyde McPhatter*
“Rockin’ Robin” *Bobby Day*
“Tears on My Pillow” *Little Anthony and the Imperials*
“Tequila” *the Champs*
“It’s Only Make Believe” *Conway Twitty*
“All I Have to Do Is Dream” *The Everly Brothers*
“Twilight Time” *The Platters*
“One Night” *Elvis Presley*
“You Are My Destiny” *Paul Anka*
“Yakety Yak” *The Coasters*
“Splish Splash” *Bobby Darin*
“Fever” *Peggy Lee*
“Little Star” *The Elegants*
“Lonely Teardrops” *Jackie Wilson*
“Good Golly, Miss Molly” *Little Richard*
“16 Candles” *The Crests*
“One Summer Night” *The Danleers*
“Stagger Lee” *Lloyd Price*
“Smoke Gets in Your Eyes” *The Platters*
“Mack the Knife” *Bobby Darin*
“Maybe Baby” *Buddy Holly and the Crickets*
“Witchcraft” *Frank Sinatra*
“Wear My Ring around Your Neck” *Elvis Presley*
“Put Your Head on My Shoulder” *Paul Anka*
“It’s Just a Matter of Time” *Brook Benton*
“What’d I Say” *Ray Charles*
“Charlie Brown” *The Coasters*
“Poison Ivy” *The Coasters*
“Dream Lover” *Bobby Darin*
“A Teenager in Love” *Dion and the Belmonts*
“There Goes My Baby” *The Drifters*
“Sorry (I Ran All the Way Home)” *The Impalas*
“Personality” *Lloyd Price*
“Don’t You Know?” *Della Reese*
“Since I Don’t Have You” *The Skyliners*
“Lavender Blue” *Sammy Turner*
“What a Diff’rence a Day Makes!” *Dinah Washington*
“I’m Sorry” *Brenda Lee*
“It’s Now or Never” *Elvis Presley*

“The Twist” *Chubby Checker*
“Only the Lonely” *Roy Orbison*
“Where or When” *Dion and the Belmonts*
“Walk, Don’t Run” *The Ventures*
“Chain Gang” *Sam Cooke*
“Let It Be Me” *The Everly Brothers*
“Beyond the Sea” *Bobby Darin*
“Please Help Me, I’m Falling” *Hank Locklin*
“Harbor Lights” *The Platters*
“Let the Little Girl Dance” *Billy Bland*
“Georgia on My Mind” *Ray Charles*
“Step by Step” *The Crests*
“Doggin’ Around” *Jackie Wilson*
“Money (That’s What I Want)” *Barrett Strong*
“Short Fat Fannie” *Larry Williams*
“So Fine” *The Fiestas*
“Will You Love Me Tomorrow” *The Shirelles*
“Save the Last Dance for Me” *The Drifters*
“Shop Around” *The Miracles*
“At Last” *Etta James*
“He Will Break Your Heart” *Jerry Butler*
“Stay” *Maurice Wilson and the Zodiacs*
“Finger Poppin’ Time” *Hank Ballard and the Midnighters*
“This Magic Moment” *The Drifters*
“Are You Lonesome Tonight” *Elvis Presley*
“A Fool in Love” *Ike and Tina Turner*
“Angel Baby” *Rosie and the Originals*
“Tonight’s the Night” *The Shirelles*
“Bye Bye Baby” *Mary Wells*
“Lonely Teenager” *Dion*
“Alley Oop” *The Hollywood Argyles*
“Stand by Me” *Ben E. King*
“Crazy” *Patsy Cline*
“The Wanderer” *Dion*
“Runaround Sue” *Dion*
“Crying” *Roy Orbison*
“Hit the Road Jack” *Ray Charles*
“Quarter to Three” *Gary U.S. Bonds*
“Running Scared” *Roy Orbison*
“Please Mr. Postman” *The Marvelettes*
“Can’t Help Falling in Love” *Elvis Presley*
“Blue Moon” *The Marcels*
“Duke of Earl” *Gene Chandler*
“Mother-in-Law” *Ernie K-Doe*

“Unchain My Heart” *Ray Charles*

Прелесть посещения Артур-авеню состоит в том, что она всем готова раскрыть объятия и располагает к себе даже тех, кто там прежде никогда не бывал.

Подростки больше не напевают ду-воп на углу, а во всех ресторанах и барах теперь висят плоские телеэкраны. Но, не считая этого, Артур-авеню мало изменилась с тех пор, когда я был ребенком.

Лавка мясника. Пекаря. Рыбная лавка. Магазинчик пасты. Прилавки с фруктами внутри огромного крытого рынка. Проверенная временем кофемашина в кондитерской Де Лилло. Мало где в Америке можно найти ресторан, вывеска которого повидала пять поколений. Захотелось моллюсков? Их продают со льда свежими прямо на улице – вон там, перед рынком «Козенца». Возьмем дюжину. Попробуйте с соусом из хрена, толики уксуса, лимонного сока и капельки «Табаско». Что я вам говорил? Так лучше всего!

В Casa della Mozzarella сыр для вас достанут прямо из рассола. А каков луковый хлеб у Madonia Brothers! Но помните: его выпекают лишь по субботам. Глядите – вот пиццерия «Полная луна». Когда я был ребенком, именно с этого места мне переставало быть так грустно после похорон. В этих краях пиццерия есть почти в любом квартале, но в каждой готовят чуточку иначе, и это в каждом случае дает вам особую причину заглянуть. Это похоже на музыку.

Артур-авеню одной из первых начала формировать мой вкус – она учила меня узнавать хорошее.

Мы все ходили в церковь Богоматери Кармельской. Те, кто венчался здесь, когда я был ребенком, никогда потом не разводились.

Мои родители прожили в браке семьдесят лет. Это важный факт, ведь именно семья определила мою юность. Музыка гоняла меня по всему миру, и мне повезло повстречаться и поработать вместе с величайшими звездами и влиятельнейшими представителями бизнеса. Но мои успехи часто сопровождались просчетами личного характера, иногда становившимися даже слишком известными широкой публике. Во многих отношениях я потратил значительную часть своей жизни на попытки стать таким человеком, каким был мой отец.

Мой отец, Томас Моттола-старший, был тихим человеком, чьим единственным предназначением в жизни была забота о семье. Я не мог бы и представить себе лучшего отца. Ни для кого

не была тайной причина его преданности своим детям, а особенно – мне.

Ведь своего отца мой папа не знал. Все, что у него было, – фотография в рамке, где его отец был одет в итальянскую униформу. Я даже не думаю, что папа смог выяснить обстоятельства смерти своего отца. Мой же отец родился на Бликер-стрит, Манхэттен, в то время, когда экономика страны переживала нелегкие времена. Его брата и сестру забрала к себе добрая женщина, владевшая фермой в Бронксе, – она могла лучше позаботиться о них. Вот так в те времена делалось.

Подростком мой отец посещал школу имени Рузвельта на Фордхем-Роуд. Ему приходилось делать это вечерами, поскольку днем он работал курьером в таможенно-брокерской фирме. Он доставлял на таможню заявки на ввоз импортных товаров. Накопив 750 долларов, он уволился и основал собственную фирму, назвав ее Atlas Shipping. Его контора была воплощением изнурительной бумажной работы. Каждый ящик спиртного, поставленный корпорацией «Сигрем», каждый контейнер с индийской мебелью – все это придирчиво документировалось. Хотя эта работа и не вызывала энтузиазма, она позволяла кормить семью, и неплохо. Каждое утро, как часы, он уходил, и мы с матерью по вечерам часто отправлялись на станцию его встречать.

Его стараниями мы смогли покинуть небольшую квартирку в паре кварталов от Артур-авеню. Сначала мы переехали в таунхаус всего в нескольких милях, на Пэлем-Парквей. Потом, спустя восемь лет, в уютный пригородный дом в тридцати минутах к северу, в Нью-Рошелл, и это для моего отца, должно быть, явилось воплощением американской мечты.

Создание семьи отец не откладывал в долгий ящик. Он встретил мою мать, Лену Бонетти, которую все звали Пегги, когда ей было пятнадцать. Это случилось в Бронксе, в районе Фордхем. Мама тогда хотела стать певицей, но ее отец был человеком строгих правил, чтил традиции и считал, что шоу-бизнес – недостойное занятие для молодой женщины. Когда она рассказала ему о своих планах, он выразил свое отношение к ним, закатив ей пощечину.

Я помню, как сильно моя мать любила петь, но пела она лишь в церкви, когда была еще ребенком. И конечно, дома, в кругу семьи и друзей. Отец умел играть на рояле, а потом научился и на укулеле, тогда как мои дядюшки аккомпанировали на своих гитарах. В выходные гостиную нашего дома наполняли угощения, гости, снова угощения, музыка, угощения, смех и опять угощения. Фундамент брака моих родителей не мог быть более ясным или

прочным.

У них также было общее происхождение, так как предки матери происходили из Неаполя и Бари, а отца – из Неаполя и Авеллино. У них была своя церковная община и религиозные традиции. Их объединяла непоколебимая преданность своим детям. Но помимо всего этого и «химии» личных отношений Томаса и Пегги Моттолу объединяли семейные обеды и музыка.

Задолго до меня родители успели обзавестись тремя дочерьми: Джин и Джоан, близняшками, и Мэри Энн. Но отец с матерью всегда хотели мальчика, и мое появление на свет стало для них даром Небес. Крестный отец, которого мне подобрали, мало походил на Марлона Брандо или Аль Пачино. Его звали Виктор Кампионе, и в более юные годы он работал в ФБР. Вот вам и стереотипы…

Покинув правоохранительные органы, мой крестный решил заняться политикой на местном уровне и в итоге дорос до районного руководителя Демократической партии в Бронксе. Во времена Таммани-Холла[1] дядя Вик был одним из тех парней, которые обладали огромной властью за кулисами, «делателем королей», благодаря которому люди вроде Эйба Бима становились мэрами Нью-Йорка. Дядя был человек строгий и прямой, и каждое его слово обращало на себя внимание. Мне достаточно было взглянуть на дядю Вика, чтобы понять, что мой жизненный долг – стать выдающимся профессионалом и предметом гордости родителей.

Когда мне стукнуло пять лет, три моих старших сестры уже успели вырасти и покинуть дом, что дало мне тысячу процентов внимания родителей. Мама водила меня в школу, забирала обратно, помогала делать домашнее задание, натирала спиртом, если я простужался. Но также она была строгим командиром, ей пришлось им стать. С точки зрения отца, я просто не мог сделать ничего дурного. Однажды, когда я был совсем маленьким – возможно, в три или четыре года, – я играл в подвале с молотком и стукнул старшую сестру по голове. Когда она пожаловалась на меня, отец только спросил: «Кто оставил молоток без присмотра?»

Я в детстве был большим непоседой, и в наши дни мне приписали бы из-за этого синдром дефицита внимания. Это здорово пригодилось мне впоследствии, когда я стал председателем совета директоров Sony Music, ведь именно такая неуемная энергия наилучшим образом подходила к постоянно изменяющимся условиям работы там. Но вот в юные годы это принесло мне немало проблем – я был не дурным мальчишкой, но очень беспокойным ребенком и постоянно совал свой нос куда не

следует. Старейший из моих друзей, Ронни Парлато, припоминает, что однажды я завел оставшийся без присмотра бульдозер и прокатился вокруг ничейного участка за нашим домом на Пэлем-Парквей. Он утверждает, что мне тогда было всего три года. Именно непоседливость часто заводила меня туда, куда не следовало, и практически каждую стенку на моем пути я пытался прошибить головой.

Христианские Братья из школы Айона[2] в Нью-Рошелле знали способы разбираться с теми, кто нарушал их строгие правила. Обычно наставники носили в рукавах своих одеяний особые кожаные ремни, которыми могли хорошенько врезать нарушителю порядка. Однажды я исподтишка показал язык директору, а один мальчик наябедничал. В итоге меня вызвали в директорский кабинет и хорошенько мне всыпали. Тем вечером, когда я залезал в ванну, мать заметила синяки и следы побоев у меня на заду и немедленно рассказала отцу. Мой папа был милейшим и добрейшим человеком из всех, кого можно представить, но не стоило угрожать его детям или обижать их – это вызывало у него невообразимую ярость. Отец не сказал ни слова, просто оделся и вышел. Он пошел прямо к директору. Уж не знаю, что там произошло, но Христианские Братья больше ко мне не прикасались.

Зайдем-ка перекусить в ресторане «У Доминика». Вот черт, мы только на двадцатой странице, а у меня уже проблемы – я могу представить себе, как разозлятся мои друзья из «Роберто» и нескольких других ресторанов – ведь я выбрал не их. Так что знайте: пока живы, зайдите к «Роберто» попробовать кавателли с колбасой и рапини с маслом и чесноком – ведь ради них стоит умереть. Но не сегодня.

Кстати, «У Доминика» не приносят меню. Либо вы сами говорите официанту, чего хотите, либо он решает за вас. Там нет отдельных столиков – только длинные общие столы, и все сидят рядом. Если уж есть на свете лучшее место, чтобы перекусить с другом, – то это «У Доминика».

А сейчас я расскажу вам о своем самом старом и самом лучшем друге. Мое знакомство с Ронни Парлато прояснит некоторые удивительные вещи. В частности, вы, возможно, не знали, что я однажды обратился в иудаизм. Это долгая история, и однажды мы до нее доберемся. Но все равно все начинается с Ронни и той среды, в которой я вырос.

Пэлем-Парквей, где мы с Ронни поначалу зависали, населяли вперемешку итальянцы и евреи, а Ронни и сам был смесью такого рода – его мать была еврейкой, а отец итальянцем.

Моя мать и Либби, мать Ронни, были как родные сестры. Даже больше – как сиамские близнецы. Как только мы переехали из Бронкса в Нью-Рошелле, родители Ронни тоже перебрались туда. Пегги и Либби каждый день общались.

Когда Ронни отмечал Хануку, у зажженной меноры меня всегда дожидался подарок. Несколько раз родители посылали меня летом в еврейский лагерь, а там мы каждую неделю участвовали в ритуале встречи субботы. Так что я умел надевать ермолку, зажигать свечи, повторять молитвы на древнееврейском и пить кошерное вино. А еще мне нравилось произносить: «Барух!» – из-за забавного звука в конце.

Но точно так же на Рождество под нашей елкой лежал подарок для Ронни. Каждый год мама приготовляла почти три десятка различных блюд из морепродуктов – отметить рождественские праздники, – и за годы Ронни, вероятно, все их перепробовал. Не могу припомнить в своем детстве времени лучше, чем Рождество. Но уже тогда я спокойно воспринимал праздники любой религии. Религия казалась мне штукой общей и единой для всех людей. Единственными барьерами, сквозь которые мне не пришлось пробиваться в жизни, были религиозные и культурные – они для меня просто не существовали. Этот дар преподнесли мне улицы Бронкса.

В скором времени я уже пытался подражать Джеймсу Брауну, исполняющему Please, Please, Please, для чего заматывался в полотенце из школьной душевой, притворяясь, что это накидка. Когда мне было четырнадцать, родители часто позволяли мне ездить с друзьями на электричке в Гарлем, где в театре «Аполлон» выступали Стиви Уандер, Уилсон Пикетт и Джо Текс. Примерно через двадцать пять лет я встретил Глорию и Эмилио Эстефан и сразу ощутил к ним родственные чувства – их кубинское происхождение позволило мне ощутить себя снова в Бронксе. Эта открытость любой культуре стала моим большим преимуществом, когда я возглавил транснациональную корпорацию, да и в моей личной жизни отразилась тоже. Моя первая жена была еврейкой, вторая – ирландкой, с долей африканской и венесуэльской крови, а та прекрасная женщина, рядом с которой я теперь просыпаюсь по утрам, Талия, родилась и выросла в Мехико. Поэтому, когда много лет спустя Майкл Джексон организовал пресс-конференцию, где назвал меня «расистом» и «дьяволом», это не имело никакого отношения к расе, раю или аду. Все дело было в артисте, который постепенно шел вразнос из-за неспособности смириться с сокращением продаж своих альбомов. Майкл нападал на руководство и таким образом искал способ разорвать свой контракт с Sony.

Зрелище это было печальным и жалким. Как глава компании, я остался над схваткой и, разумеется, никак все это не комментировал. Сейчас, когда Майкла уже нет, мало пользы для меня вновь поднимать этот вопрос. Но, будучи ближе знакомы со мной, вы знали бы, что я не такой человек, который станет уклоняться от этой темы. Это история моей жизни, и тут важно все хорошенько разъяснить. И я расскажу вам, что случилось на самом деле, только запаситесь терпением – мы постепенно дойдем и до этого.

А пока – не хотите ли вина?

Когда пишешь мемуары, приходится мысленно погружаться в прошлое, в те ранние моменты, которые помогли тебе стать тем, кем ты стал.

Для меня ключевым моментом оказалось то время, когда я рос в Бронксе. Когда я родился, у меня уже были две пятнадцатилетних сестры и одна тринадцатилетняя. С самого первого дня в крошечной квартирке, где мы жили, я все время слышал поп-хиты, гремящие по радио в их комнате. Едва научившись ходить, я замирал, только заслышав привлекательные звуки, – и моя мама точно это подметила. Она держала меня за руку, когда мы ходили по магазину Alexander's у пересечения Большого бульвара и Фордхем-Роуд, и я просто останавливался и прислушивался к музыке, доносящейся из-за витрин магазинов вдоль улицы. Когда такое случалось, она не тащила меня в нетерпении за собой. Она тоже останавливалась и даже напевала для меня какую-нибудь мелодию.

Так много разнообразных звуков неслось из тех магазинов – ду-воп, сальса, рок, Синатра… А если выходить вечером в четверг, то можно было даже поймать живое выступление ансамбля Тито Пуэнте на бульваре. Вернувшись домой, я постоянно слышал, как мама поет, а сестры подхватывают, а по выходным отец брался за укулеле, а дяди – за гитары. С утра до вечера меня окружала музыка. Уже в два года я научился залезать на стул и молотить по клавишам нашего рояля.

Я стал еще лучше понимать идею «крутости», когда Dion and the Belmonts выпустили синглы I Wonder Why и Teenager in Love. Название этой группы сделало Белмонт-авеню в Бронксе настоящим монументом ду-вопа. Все наши друзья боготворили Диона Демуччи и, казалось, лично знали либо его самого, либо кого-то имеющего отношение к группе. Как сказал однажды Брюс Спрингстин, Дион определенно был сочетанием Фрэнка Синатры и рок-н-ролла. Элвис принадлежал всем. Но Дион был только

наш.

Я продолжал играть на трубе, пока учился в школе. Но после полудня стал бегать домой смотреть Дика Кларка и его шоу «Американская эстрада». Я очень старательно смотрел эту передачу. Ее прелесть состояла в том, что Дик Кларк организовал ее как своего рода радиотрансляцию. Он перечислял хиты по рейтингу как диджей, но только по телевизору. Шоу вели из Филадельфии, но использовали картонный силуэт США, на котором показывали города и коды их телевизионных станций-филиалов. Экрон обозначался WAKR, Декатур – WTDP и так далее. Дик мог прочитать письмо от девочки из Стоктона и сказать, что она слушает KOVR. Это было интерактивное телевидение, задолго до того, как само понятие «интерактивный» стало популярным, и позволяло любому подростку у экрана чувствовать себя частью чего-то большего. Когда пел Бадди Холли, вы словно заглядывали в Лаббок, штат Техас, а когда показывали Смоки Робинсона, узнавали, как дела в Детройте.

Я помню звезд, что видел на этом шоу: Бига Боппера, который опирался на стойку микрофона, исполняя Chantilly Lace. Джерри Ли Льюиса – его удары по клавишам создавали Great Balls of Fire. Чабби Чекера с его хитом The Twist. Фэтса Домино, Френки Лаймона и The Teenagers, Чака Берри, Сэма Кука, Бобби Дэрина, Джеки Уилсона, The Temptations, The Marcels, The Duprees, The Coasters, The Drifters, The Shirelles (помните, да? Ша-ла-ла… ла-ла… ла-ла?) и, конечно, Джеймса Брауна и The Fabulous Flames. Это только малая часть, только то, что мне сразу пришло в голову, – и даже близко не передает масштабов огромного мира, который открылся мне благодаря этому шоу.

В те годы существовали и потрясающие еженедельные программы, например Shindig, «Вечеринка». Но «Американская эстрада» настолько опередила свое время! Я изучал костюмы танцоров-подростков и знал каждого из участников танцевальных состязаний. Эта передача практически дала образец для более поздних шоу типа «Танцы со звездами». Музыка «Американской эстрады» не только раскрыла мое сознание – она пробудила во мне мечты и направила туда, куда я хотел двинуться. А золотой век Motown Records, музыка которой вот-вот должна была изменить мир, еще даже не наступил. Иногда после окончания передачи мы с матерью отправлялись встречать отца на станцию. То, как он возвращался домой в одно и то же время каждый день, день за днем, заставило меня задуматься, хочу ли я заниматься в жизни тем же самым. Но одно я знал наверняка – больше никакой трубы в школьном оркестре.

Когда я окончил начальную школу, муж сестры как раз начал

брать уроки игры на гитаре, и в возрасте одиннадцати лет я решил последовать его примеру.

Я начал с дешевой гитары – кажется, это была Harmony, которую можно было купить в Sears примерно баксов за тридцать. Научившись играть лучше, я стал просить у родителей Fender – одну из монолитных электрогитар с цельной декой, как раз тогда становившихся предметом страстного поклонения. У меня появился Telecaster, Stratocaster и, наконец, Jazzmaster. Я стал просто одержимым. Я знал все об этих гитарах. Гитары Fender были приспособлены для массового производства, и я умел разбирать их и собирать обратно. Но лучше бы я знал, как сохранить их в целости, ведь те трехсотдолларовые гитары Fender Stratocaster и Telecaster, с которыми я тогда возился, теперь стоили бы около 50 тысяч долларов. Я начал играть в двух-трех «гаражных» группах дома у приятелей. И по мере того, как я встречал более опытных музыкантов, стали ходить слухи, что я неплохой гитарист. Внезапно кто-то позвал меня на прослушивание в группу The Exotics.

The Exotics! Боже мой! The Exotics! Лучшая группа Нью-Рошелла! Они исполняли кавер-версии новейших хитов на школьных танцплощадках и летом в деревенских клубах. В начале 60-х любой подросток Нью-Рошелла знал их. Когда один из музыкантов покинул группу, возможность упала прямо мне в руки.

Я был возбужден, взволнован, дерзок и уверен в себе, если, конечно, можно испытывать все это сразу. И я был минимум на четыре года моложе любого парня в группе. Но как только мы начали играть, я заметил, что они все поглядывают друг на друга и на меня, как будто говоря: «Эй, поглядите-ка на этого парня!»

Когда мы закончили, солист прямо спросил меня:

– Хочешь присоединиться к нам?

– Ага! – ответил я.

– Ты принят.

Я был так взбудоражен, что побежал домой к родителям. Они тоже были изумлены. Они и представить не могли, что я единым духом повзрослел на четыре года, – по крайней мере, так они это восприняли.

Для начала мы с группой посетили портного, чтобы обзавестись «фирменным» блейзером The Exotics. Чтобы быть членом группы, нужно выглядеть соответствующе. Хотя другим парням было всего восемнадцать, они производили впечатление опытных профессионалов и очень обстоятельно относились к своему внешнему виду.

– Приоденьте-ка его вот так…

Теперь у меня были в запасе блейзеры трех разных цветов для ношения с белыми рубашками, узкий галстук, узкие черные брюки и туфли Flagg Bros с острыми мысами. Больше всего мне запомнился темно-синий блейзер – стоило мне его надеть, я начинал ощущать себя прямо-таки официальным лицом.

The Exotics сразу стали относиться ко мне, как к младшему брату, но сами они не были теми старшими братьями, которых хотели бы для меня родители. Они были уличными парнями, жившими в бедной части города. Когда они заехали за мной в наш пригородный дом, это неравенство стало для родителей очевидным. Ребята были просто зачарованы тем, что я на самом деле жил в таком замечательном доме.

Не то чтобы родителей тревожил какой-то конкретный член группы. Дело было в их особой энергетике. Отцу с матерью просто не нравилось, куда группа могла меня завести. Меня растили для того, чтобы я унаследовал бизнес отца или чтобы я стал врачом, адвокатом… С их точки зрения, The Exotics словно бы увлекали меня обратно в ту жизнь, из которой они с таким трудом выкарабкались сами.

У ребят из группы не было «комендантского часа», их родители позволяли им делать все, что хотят. «Выступаешь? Отлично! Иди-ка, заработай денег!» – такой у них был подход. Вскоре и я стал получать по паре сотен баксов за пятничный концерт. Да и вообще, тусоваться с этими парнями – даже и помимо выступлений – было весело и волнующе. Когда родители уходили, я садился в папину машину и мчался в закусочную около колледжа, где встречался с друзьями из старшей школы Нью-Рошелла. Они были куда круче моих знакомых из школы Айона. А еще, оставаясь один дома, я приглашал свою подружку, и мы обжимались на диване в гостиной. И вот когда от поцелуев переходили к ласкам более серьезным или, если мне очень везло, к *куда* более серьезным – мы сползали с дивана на пол, спасибо скользкому чехлу, и это вечно все портило…

В скором времени я начал просить забрать меня из школы Айона с ее строгим режимом, чтобы я мог общаться с моими новыми друзьями из старшей школы. Репетиции и концерты The Exotics становились все более частыми, и домой я приходил все позже и позже. Родители установили мне «комендантский час», а когда я начал нарушать его, обеспокоились тем, что я направляюсь прямиком в мир опасностей, наркотиков, а также всего того дурного, что только могла нарисовать их фантазия. Вспоминая об этом сейчас, я определенно понимаю их тревогу. Ведь мне было всего четырнадцать.

Они старались вернуть меня в семью, я сопротивлялся. В течение примерно года конфликт нарастал и достиг пика во время концерта в старшей школе.

В тот вечер мы выступали лучше, чем когда-либо. Я играл и пел – и мог видеть, какой это производит эффект на танцующую молодежь. Некоторые девушки положили головы на плечи своим парням, но их глаза смотрели на меня. Это было невероятное чувство! Оно напомнило мне те передачи с Элвисом и то, как девушки смотрели на него. И, как для любого подростка в те дни, это было всем, чего я хотел от жизни.

Родители в тот день рано подъехали забрать меня и стали свидетелями всего этого разливающегося со сцены магнетизма. Увидев их, в первый миг был счастлив. Подумал, что они наконец-то поняли, чем я занимаюсь и чему хочу посвятить жизнь. Концерт окончился, и несколько девушек поднялись ко мне на эстраду. Они спрашивали мое имя, размышляя, как бы дать мне свои телефонные номера. Мать решительно пробилась прямо сквозь них.

– А ну, садись в машину! – закричала она.

– Не понимаю, ну почему? – удивился я.

– Немедленно!

– Но я хочу еще немного повеселиться!

– Это все, Томми. Поехали!

Мать фактически выволокла меня наружу, вцепившись в мой темно-синий блейзер, – все на глазах у тех девушек и остальных членов группы. Ничто не могло бы потрясти и смутить меня сильнее. Она запихнула меня на заднее сиденье машины, а отец в это время молча сидел за рулем. Мать села спереди, хлопнула дверью, а потом развернулась и заявила:

– Все. Больше этому не бывать. Ты не будешь встречаться с этими бездельниками. И на гитаре больше играть не будешь.

Отец отвез нас домой. Когда я проснулся следующим утром, не мог поверить своим глазам. Все мои гитары исчезли.

Потеря гитар привела меня к первой моей сделке. Теперь я понимаю, что она была одной из труднейших в моей жизни. Можно даже сказать, что все последующие сделки были легче именно из-за этой первой.

Я обыскал дома все шкафы, подвал и чердак. Но тех гитар так и не нашел. Снова и снова я спрашивал у родителей, когда смогу получить их назад. Они всякий раз отвечали:

– Посмотрим…

Однажды в конце лета дома внезапно стало тихо –

подозрительно тихо. Почти все разъехались, и я остался наедине с отцом.

– Надо поговорить, – сказал он.

Вид у него был торжественный, в глазах стояли слезы. Я знал, что вот-вот произойдет что-то важное. И что бы то ни было, это будет для него нелегко.

Мы прошли в гостиную, где отец опустился в свое любимое глубокое кресло, а я сел на тот самый диван. Он не стал откидываться на спинку. Ну а мне было не до ерзанья по чехлу.

Отец начал говорить – твердо, но спокойно и деликатно. Точных слов я не помню, но начал он в том смысле, что все это уже ранит его больше, чем вот-вот ранит меня. И он знал, что уж меня-то он ранит как следует.

Знаете, в кино бывает так, что вы видите всю сцену от лица персонажа, а потом что-то происходит, и видеть вы все еще можете, но вдруг внезапно отключается звук. Вот так это и ощущалось – как будто из меня выпускали кровь.

Родители записали меня в закрытую военную школу в Нью-Джерси.

Когда звук вернулся, я уже орал:

– Нет! Нет! Нет! Не поеду!

Но отец был готов к этому. Все это походило на вторжение без объявления войны – все уже было подготовлено заранее.

Скажи ему.

Помоги собраться.

И отвези на место.

Я убежал в свою комнату. О, я был в ярости. Даже более чем в ярости – меня чуть удар не хватил. Вот это слово – удар! Моя память заблокировала многое из того, что произошло в тот день, но я помню, как звонил Мэри Энн и Джо, как просил у них помощи, но тщетно. Они были на стороне моих родителей.

– Школа научит тебя дисциплине, – говорил Джо. – И занятия пойдут тебе на пользу.

Ход мысли родителей стал мне понятен лишь много позже. Мне было четырнадцать, я вел себя как двадцатилетний, тусуясь в бедном районе с предоставленными самим себе немытыми парнями, куда меня старше. Все те огромные надежды, что родители связывали со мной, рассеивались прямо у них на глазах. Казалось, я упорно двигался в совсем ином направлении – это проявлялось даже в том, что я стремился покинуть частную школу Айона и перевестись в старшую школу Нью-Рошелла – ведь там учились все крутые подростки. В их глазах ступил на дорожку, ведущую к жизни бездельника-музыканта.

Они навели справки, и их уверили, что дисциплина в Академии адмирала Фаррагута наставит меня на путь истинный. Уже очень скоро меня повели на заднее сиденье отцовского «кадиллака». Теперь та машина, где мы с друзьями так часто смеялись по пути в закусочную, воспринималась мной как катафалк.

Отец привез меня в Томс-Ривер, штат Нью-Джерси, и мы въехали в ворота учреждения, напоминавшего с виду Военно-морскую академию в Аннаполисе. Отличное местечко, если собираешься стать астронавтом и ходить по Луне, как Алан Шепард. Но для парня вроде меня Академия Фаррагута была подобна марсианской тюрьме.

Едва я ступил на территорию кампуса, как был последовательно лишен всего, что мне было дорого. Словами мне не передать того чувства, которое я испытал, когда вместе с несколькими другими новичками зашел к местному парикмахеру. Лучший пример – сцена из фильма «Лихорадка субботнего вечера». Помните тот момент, когда Джон Траволта обедает с семьей, а его отец злится и пытается ударить его через стол? И Траволта восклицает что-то вроде: «Только не мои волосы!» В смысле – можешь ударить меня по лицу, но прическу не трогай. Прическа – это как подпись, даже больше – это то, что делает тебя собой. Вероятно, именно поэтому она была первым, что у тебя забирала Академия Фаррагута. Я слушал жужжание, глядел вниз и видел на полу густые комки тех самых черных прядей, которые я каждый день по двадцать минут обрабатывал бриолином, доводя до совершенства. Я чувствовал себя так, будто из меня вынули разом сердце и душу.

Каждый шаг по кампусу Академии был напоминанием о чем-то утраченном. Знакомство с тремя новыми товарищами по комнате давало понять, как далеко я теперь от своих приятелей и подружки. И стоило мне подумать, что хуже уже и быть не может, – происходило что-то еще. Я помню, как в первый раз явился в столовую. Домашнюю стряпню моей матери сменили порции черт знает какого хлеба с какой-то ветчиной и сливочным соусом – кадеты называли это ДДТ, «дерьмо-да-транец». Младшим курсам даже есть нельзя было начать без команды. Нужно было сидеть в столовой, сложив скрещенные руки над столами, и, чтобы было труднее, предписывалось держать между руками и столешницей шесть дюймов расстояния. Мы никогда не приступали к еде, пока руки не начинали болеть. А когда все же приступали… это было ДДТ.

Мои поздние музыкальные вечера сменил отбой в девять. А в пять утра звучал чертов рожок:

Да-да! Ди-ди-да!
Да-да! Ди-ди-да!

Эти ноты выдергивали нас из кроватей, которые нужно было застелить так туго, чтобы брошенный четвертак отскакивал от покрывала. А если он не отскакивал, то проверяющий офицер срывал белье, швырял его на пол и заставлял тебя застилать все снова – столько раз, сколько будет нужно для идеального результата.

Если бы даже обычные порядки военной школы не сводили с ума сами по себе, то налицо был также один старшекурсник со Стейтен-Айленда. Этот парень наслаждался тем, что выискивал все новые и новые способы осложнять мне жизнь.

– Грудь выпятить!

– Живот втянуть!

Как бы тщательно я ни вытягивался по стойке «смирно», у него всегда была наготове хмурая гримаса или комментарий. Хуже всего было то, что я будто бы всегда подставлялся сам. В первые несколько недель я никак не мог научиться начищать ботинки до идеального блеска.

– Иди и почисть эти чертовы ботинки!

Забудь о веселье и о картошке фри в закусочной после школы. Теперь тебя ждут долгие часы строевой подготовки. В Академии Фаррагута мало что могло доставить чувство даже мимолетного удовольствия…

Уроки музыки, где я учился играть на контрабасе.

Вид моего имени, написанного на конвертах почерком моей девушки, а также чтение и перечитывание любовных писем из этих конвертов.

Крики чаек, раздававшиеся по ночам из моего спрятанного под подушкой приемника, – они означали, что The Tymes вот-вот споют So Much in Love – одну из величайших любовных песен всех времен.

Но сверх этого крики чаек означали свободу. Не имело значения, в каких краях ты был, – волшебство этой песни было таково, что ты будто гулял босиком по пляжу с любимым человеком. Когда стихали последние ноты, в моих глазах всегда стояли слезы. А перед глазами – холодная реальность военной школы. От подруги меня отделяло много миль, а от строевых занятий – всего несколько часов.

Проведя в Академии месяц, я больше уже не мог этого выносить.

– Я сваливаю! – сказал я другому кадету. – Ты со мной?

Он согласился. Не то чтобы кампус окружала колючая проволока, но побег требовал тщательной подготовки, прямо как

в фильме «Побег из Шоушенка». Мы двинулись, как только погасили свет, но мой спутник испугался и повернул назад с полдороги.

– Увидимся! – попрощался я и продолжил бег. Я не останавливался много миль, пока не достиг города.

Я пошел на автостанцию фирмы Greyhound, сел в автобус до Нью-Йорка, позвонил оттуда Мэри Энн и поехал на поезде в Вестчестер. Сестра с Джо подобрали меня там, потратили несколько часов на попытки уговорить вернуться, а потом все же доставили обратно на машине. К шести утра я снова был в Академии. Меня не поймали, и обошлось без каких-либо неприятностей. Тем не менее утренний рожок разбудил и того старшекурсника со Стейтен-Айленда, и он улыбнулся, думая, что настал еще один день издевательств надо мной.

Более опытные парни научили меня, как добиться от ботинок идеального блеска, так что через некоторое время меня уже нельзя было изводить по этой причине. Не важно. Когда у моего недруга не было готовых причин меня мучить, он изобретал новую.

Однажды он скомандовал всем младшим кадетам за нашим столом сложить руки как положено. Потом подождал некоторое время и сказал:

– Все могут опустить руки, кроме Моттолы.

Я продержался еще пять минут, а потом одна рука устала и слегка просела. Этот сукин сын взял ложку и треснул меня по локтю – как раз по «той самой» косточке! Шок пронзил меня, и вот тут я сломался. Я выскочил из-за стола, зашел сзади, схватил его за шею и дернул так сильно, что из-под него вывалился стул, и он грохнулся на пол. Я сел сверху и стал лупить его, буквально выбивая из него все дерьмо, пока другие кадеты не вмешались и не оттащили меня.

Бьюсь об заклад, еще никто в истории Академии Фаррагута не получал такого удовольствия от дополнительных часов строевой подготовки. Оно того стоило. Тот парень, конечно, так и продолжал ненавидеть меня и злиться. Но больше никогда меня не доставал.

Настало самое время убираться оттуда. В начале декабря я снова дал деру и добрался до дома Мэри Энн. Туда же подъехали мои родители.

– Мне плевать, что вы будете делать, – заявил я. – Я не вернусь. Я туда больше не вернусь.

Вот так я научился заключать сделки. Основная суть в том, чтобы сказать «нет». Когда ты говоришь «нет» – ты контролируешь ход переговоров.

Хорошо, сказали родители, ты вернешься домой. Но старшие классы окончишь в школе Айона. Никаких больше разговоров о переводе в школу Нью-Рошелла.

Боже мой, я тогда почувствовал себя так, будто только что разделил воды Красного моря, как Моисей!

– Хорошо, – сказал я. – Только заберите меня домой.

Я тогда не получил всего, чего хотел, но сделка была неплохая. Она научила меня тому, что обычно на переговорах сторонам приходится сойтись на том, что каждый что-то да получил.

Я снова оказался дома, и это было прекрасное Рождество. А вскоре после него родители вернули мне мои гитары.

Голоса друзей

Ронни Парлато, старый друг, по профессии строитель

А было мне тогда пять лет, может быть, пять с половиной. А Томми – где-то три, три с половиной. И он сказал мне перелезть через забор, ведь он собирался показать мне, как завести тот трактор во дворе…

Я перелез, и он мне показал, где там ключ и все такое. А потом он и правда завел его и поехал! Я так перепугался, что спрыгнул на землю и убежал. Так и началось наше общение – младший командует старшим.

Томми знает, как привлечь людей. Знает, кого нанять. Знает, как донести до них, что ему нужно. Именно благодаря его таланту и движущей силе стоимость Sony возросла с 2 миллиардов долларов до 14 миллиардов.

Джо Пеши, актер, комик и певец

В случае Томми, да и моем тоже, детство, проведенное в самобытном районе города, дает замечательное «чувство улицы» и умение манипулировать людьми. Ты обучаешься толково говорить с людьми. Понимаешь, откуда они, стоит им заговорить. Можешь разобраться в том, что у человека сейчас на душе. Знаешь, куда пойти, как договориться, – такие штуки.

Томми отлично понимает, как поладить с людьми. В том смысле, что он же как-то нашел общий язык со всеми этими латиноамериканскими артистами? Как вы такое объясните? Надо и правда иметь хорошо подвешенный язык, чтобы с этим справиться…

Глава 2. Мечта

"He's So Fine" *the Chiffons*
"Fingertips, Part 2" *Little Stevie Wonder*
"My Boyfriend's Back" *The Angels*
"Walk Like a Man" *The Four Seasons*
"Our Day Will Come" *Ruby and the Romantics*
"Louie Louie" *The Kingsmen*
"Be My Baby" *The Ronettes*
"Ruby Baby" *Dion*
"Da Doo Ron Ron (When He Walked Me Home)" *The Crystals*
"South Street" *The Orlons*
"(You're the) Devil in Disguise" *Elvis Presley*
"Since I Fell For You" *Lenny Welch*
"Heat Wave" *Martha and the Vandellas*
"Cry Baby" *Garnet Mimms and the Enchanters*
"It's All Right" *The Impressions*
"Foolish Little Girl" *The Shirelles*
"Tell Him" *The Exciters*
"Busted" *Ray Charles*
"Memphis" *Lonnie Mack*
"Baby Work Out" *Jackie Wilson*
"One Fine Day" *The Chiffons*
"Donna the Prima Donna" *Dion*
"Wonderful! Wonderful!" *The Tymes*
"Ring of Fire" *Johnny Cash*
"Please Please Me" *The Beatles*
"I Wanna Hold Your Hand" *The Beatles*
"In My Room" *The Beach Boys*
"Blue Bayou" *Roy Orbison*
"Only in America" *Jay and the Americans*
"If You Need Me" *Solomon Burke*
"The Price" *Solomon Burke*
"Christmas (Baby, Please Come Home)" *Darlene Love*
"(Today I Met) The Boy I'm Gonna Marry" *Darlene Love*
"She Loves You" *The Beatles*
"Pretty Woman" *Roy Orbison*
"I Get Around" *The Beach Boys*
"Everybody Loves Somebody" *Dean Martin*
"My Guy" *Mary Wells*
"Where Did Our Love Go" *The Supremes*
"People" *Barbra Streisand*
"A Hard Day's Night" *The Beatles*

“Do Wah Diddy Diddy” *Manfred Mann*
“Dancing in the Street” *Martha and the Vandellas*
“Under the Boardwalk” *The Drifters*
“Chapel of Love” *The Dixie Cups*
“Suspicion” *Terry Stafford*
“Glad All Over” *The Dave Clark Five*
“Rag Doll” *The Four Seasons*
“Dawn (Go Away)” *The Four Seasons*
“Come a Little Bit Closer” *Jay and the Americans*
“Baby Love” *The Supremes*
“Let It Be Me” *Betty Everett and Jerry Butler*
“Walk On By” *Dionne Warwick*
“The House of the Rising Sun” *The Animals*
“The Shoop Shoop Song (It’s in His Kiss)” *Betty Everett*
“Bits and Pieces” *The Dave Clark Five*
“Can’t Buy Me Love” *The Beatles*
“Remember (Walking in the Sand)” *The Shangri-Las*
“Keep On Pushing” *The Impressions*
“Baby, I Need Your Loving” *The Four Tops*
“Leader of the Pack” *The Shangri-Las*
“The Way You Do the Things You Do” *The Temptations*
“Anyone Who Had a Heart” *Dionne Warwick*
“It’s Over” *Roy Orbison*
“Ronnie” *The Four Seasons*
“I’m So Proud” *The Impressions*
“Money” *The Kingsmen*
“Cotton Candy” *Al Hirt*
“I Saw Her Standing There” *The Beatles*
“Needles and Pins” *The Searchers*
“Fun, Fun, Fun” *The Beach Boys*
“No Particular Place to Go” *Chuck Berry*
“You’re a Wonderful One” *Marvin Gaye*
“Goin’ Out of My Head” *Little Anthony and the Imperials*
“I Only Want to Be With You” *Dusty Springfield*
“Come See About Me” *The Supremes*
“I Walk the Line” *Johnny Cash*
“Wooly Bully” *Sam the Sham and Pharaohs*
“I Can’t Help Myself” *The Four Tops*
“(I Can’t Get No) Satisfaction” *The Rolling Stones*
“You’ve Lost That Lovin’ Feelin’ ” *The Righteous Brothers*
“Help!” *the Beatles*
“Crying in the Chapel” *Elvis Presley*
“My Girl” *The Temptations*
“Help Me, Rhonda” *The Beach Boys*

“Shotgun” *Jr. Walker and the All Stars*
“I Got You Babe” *Sonny and Cher*
“Stop! In the Name of Love” *The Supremes*
“Unchained Melody” *The Righteous Brothers*
“What’s New Pussycat?” *Tom Jones*
“Ticket to Ride” *The Beatles*
“Papa’s Got a Brand New Bag” *James Brown and the Famous Flames*
“Back in My Arms Again” *The Supremes*
“Baby, I’m Yours” *Barbara Lewis*
“Like a Rolling Stone” *Bob Dylan*
“Goldfinger” *Shirley Bassey*
“Eight Days a Week” *The Beatles*
“I’ll Be Doggone” *Marvin Gaye*
“Tired of Waiting For You” *The Kinks*
“What the World Needs Now Is Love” *Jackie DeShannon*
“It’s Not Unusual” *Tom Jones*
“Nowhere to Run” *Martha and the Vandellas*
“Tell Her No” *The Zombies*
“The Tracks of My Tears” *The Miracles*
“It’s the Same Old Song” *The Four Tops*
“Hold What You’ve Got” *Joe Tex*
“We Gotta Get Out of This Place” *The Animals*
“The Last Time” *The Rolling Stones*
“Ooo Baby Baby” *The Miracles*
“How Sweet It Is to Be Loved by You” *Marvin Gaye*
“Turn! Turn! Turn! (To Everything There Is a Season)” *The Byrds*
“Get Off of My Cloud” *The Rolling Stones*
“Hang On Sloopy” *The McCoys*
“Tonight’s the Night” *Solomon Burke*
“Positively 4th Street” *Bob Dylan*
“(You’re My) Soul and Inspiration” *The Righteous Brothers*
“Reach Out I’ll Be There” *The Four Tops*
“Monday, Monday” *The Mamas and the Papas*
“You Can’t Hurry Love” *The Supremes*
“Summer in the City” *The Lovin’ Spoonful*

Никто не любит разглядывать шрамы. На один из моих я не мог смотреть годами. Но когда вижу его сейчас, понимаю, что он изменил мою жизнь.

Однажды, когда уже учился в выпускном классе, я внезапно почувствовал боль в животе. Не будь этого, моя жизнь могла бы оказаться совершенно иной. Вы знаете, как это бывает: измени один день – и вполне вероятно, что это изменит течение всех

последующих.

Если бы не тот случай, моя карьера могла бы начаться на несколько лет позже. Если бы изменилась последовательность событий, то я, вероятно, не оказался бы в офисе Chappell Music несколькими годами позже, когда туда впервые попали Дэрил Холл и Джон Оутс. Я всегда жаждал успеха и, возможно, все равно возглавил бы Sony Music. Мы этого никогда теперь не узнаем. Случилось то, что случилось.

То недомогание стало поворотной точкой, открывшей путь к другим поворотным точкам. Это случилось в 1966-м, в те дни, когда моя жизнь в родном доме была спокойна и прекрасна. По утрам я надевал пиджак и галстук, затем отправлялся в школу Айона – получать хорошие оценки. Я рассчитывал поступить в колледж университета Хофстра на Лонг-Айленде, и родители это одобряли. Мне уже не нужно было тайком брать их «кадиллак» – на мой шестнадцатый день рождения они подарили мне бирюзовый GTO[3] с движком на 389 кубических сантиметров, тремя параллельными карбюраторами и четырехскоростной коробкой передач Hurst, прямо как в фильме «Американские граффити» (1973). Единственное, чего в этой машине не было, – так это кондиционера. Я нарочно заказал машину без него, ведь с кондиционером двигатель перегревается быстрее, а мне вся его мощь была нужна для одного – скорости. И сколько бы я ни ездил на той машине, ее белый кожаный салон оставался таким же чистым, как в зале автосалона.

Как только занятия в школе заканчивались, я отправлялся домой, избавлялся от галстука и пиджака, переодевался в джинсы, прыгал за руль своего GTO и мчался в любимую закусочную. Там я всегда выбирал кабинку у окна, поближе к миниатюрному музыкальному автомату на стене в конце стола. Только это место – другие варианты даже не обсуждались. Этим автоматом должен был распоряжаться только я. Постепенно подтягивались мои приятели, мы заказывали картошку и вишневую колу, а затем разглядывали парковку на предмет шикарных машин и девушек, которые могли бы из них появиться. У нас была целая стратегия подбора мелодий в автомате, специально для того, чтобы она соответствовала происходящему в зале. Я щелкал по металлической панели и выбирал песню. Скажем, Under The Boardwalk группы Drifters. Или Stand By Me Бена Кинга. Если я хотел привлечь внимание идущей мимо девушки, то всегда мог прибегнуть к You Belong to Me в исполнении The Duprees. А иногда мы с друзьями вместе подхватывали Hold On, I'm Comin, как Sam & Dave. Удовольствие от использования этого автомата было безграничным и

заразительным – ребята из соседних кабинок тоже подпевали, а в следующую секунду половина посетителей уже, запрокинув голову, от всей души вопила When a Man Loves a Woman. Это Перси Следж, парень. Вот были денечки!

А вечера были еще лучше. Мы с приятелями отправлялись в Мамаронек – послушать одного из величайших гитаристов в истории. В кафе «Канадский салон» выступал Линк Чемберленд, лидер ритм-н-блюз ансамбля The Orchids. Когда журнал Rolling Stone публикует передовицу со списком сотни лучших гитаристов, то там вы упоминаний о Линке не найдете, так что давайте я расскажу вам о нем. А в 1966 году не было никого, кто мог бы сравниться с Линком Чемберлендом.

За пределами северо-восточных штатов о нем мало кто слышал – The Orchids записали только один альбом, Twistin' at the Roundtable with the Orchids – под маркой небольшой студии Roulette Records. Но если бы вы тогда заглянули вечером субботы или пятницы в «Канадский салон», то навсегда перестали бы сомневаться в уникальности их звучания.

Более того, никто даже не мог нормально играть на «Телекастере» Линка – так хитро он его настроил. Я это точно знаю, поскольку взял у него несколько уроков гитары и изо всех сил старался ему подражать. Один из его секретов состоял в том, чтобы заменить струну E, самую нижнюю, струной от банджо, которую он прикрепил почти что к самому концу грифа своей гитары. Нормальную гитарную струну так прикрепить было бы невозможно, натяжение было бы слишком сильным. Но более тонкая струна от банджо легко подходила и помогала Линку создавать его собственный ритм-н-блюз. Он еще больше усовершенствовал звук, подсоединив свой инструмент к усилителю от бас-гитары. Добавлю, что это был двойной усилитель Fender Bassman. В первый раз услышать, как Линк играет свой ритм-н-блюз, было как заказать в ресторане любимое блюдо и получить его с совершенно новой и неожиданной приправой. Никто, никто, поистине никто на свете не достигал такого звучания, как Линк Чемберленд.

«Канадский салон» теоретически вмещал сто пятьдесят посетителей, однако в пятницу вечером его заполняло на сотню людей больше, и каждый знал, ради чего именно явился туда. Линк особо себя не афишировал, держась позади солиста группы. Если не знать, кто еще тогда был там, то можно и не понять, сколь значительное влияние Линк Чемберленд вскоре должен был оказать на подводные течения в музыке.

Когда Доктор Джон исполняет Right Place Wrong Time или

когда вы слышите Band of Gold Фреды Пейн, то вы также слышите и гитару Дэвида Спинозы. Дэвид был там, в том кафе, слушал и изучал стиль Линка так же, как это делал я сам. Барабанная партия в Walking Man Джеймса Тейлора – это Рик Маротта, а его брат, Джерри, ведет ударную партию в Still The One группы Orleans. Барабаны же Энди Ньюмарка вы услышите в альбоме Джона Леннона и Йоко Оно Double Fantasy. Все мы посещали этот рассадник музыкальных талантов в Мамаронеке – и делали это из-за Линка и его группы. Если вам повезло однажды стать частью этого братства, то вы до конца жизни будете связаны этой музыкой и тем влиянием, которое она на вас оказала.

Веселье было то еще. Я был один в один похож на Сэла Минео в «Бунтаре без идеала», когда заказывал в баре те ужасающе сладкие коктейли на терновом джине, знаменитые «Сло Джин Физз» – знаете, такие с зонтиками… Если бы я сейчас глотнул чего-то такого, меня бы, наверное, сразу стошнило, но тогда это была часть священнодействия. В то время в Нью-Йорке пить разрешалось начиная с восемнадцати лет, и было круто выглядеть достаточно взрослым, чтобы заказать себе спиртное, особенно несовершеннолетнему.

Линк носил модный костюм, рубашку с расстегнутым воротом, а позади него сидели ритм-гитаристы и ребята на духовых. Сутью The Orchids было совершенство музыкальной техники, а не дикие прыжки на сцене. Линк стоял прямо и гордо, как настоящий мастер своего дела, и, когда он начинал играть, я жадно ловил каждый его удар по струнам. Я знаю, что повторяюсь, но я просто не могу передать всю мощь его игры и то, как она, подобно Элвису, с огромной силой повлияла на меня. Когда играл Линк Чемберленд, я даже на женщин вокруг переставал внимание обращать, да…

А иногда, если можно такое себе представить, дела шли даже еще лучше. В Мамаронеке я мог подкатить на машине к «Макдоналдсу» на Бостон-Пост-Роуд – а парковка там выглядела больше похожей на трассу для дрэг-рейсинга, чем на место, где можно купить гамбургер. Мне нужен был только соперник, а затем все отправлялись на всем известный участок Мамаронек-авеню в четверть мили длиной. Кто-нибудь один вставал в конце, чтобы зафиксировать победу, а еще один доброволец вставал между машинами соревнующихся и вскидывал руки, подавая сигнал на старт. Когда руки опускались – раздавался визг покрышек.

Одного парня на красном «шевроле-шевелл» никто не мог победить, и даже кличка у него была Супермен. Никто и никогда

не обходил его. Я же отправился к своему механику, чтобы тот прокачал мне двигатель и распределительный вал от «Джона Крейна». Я также использовал специальный выпускной коллектор, чтобы улучшить выхлоп, плюс установил особые гладкие покрышки – гоночные, но сделанные так, чтобы получить разрешение для езды по улицам. На все это ушло две недели, а когда работа была закончена, я отправился к тому «Макдоналдсу» в поисках Супермена.

Этот малый встретил меня широкой, уверенной ухмылкой. Ну, знаете, это выражение лица: «Сколько же еще мне, ребята, вас учить?» Но все, кто был на парковке в тот день, отправились на Мамаронек-авеню. Уже на старте я заметил, что Супермен внимательно вслушивается в звук работы моего мотора, и тогда у него на лице было написано уже нечто другое: «Что-то тут не так…»

Сигнальщик резко опустил руки. Я выжал сцепление и почувствовал, что передние колеса отрываются от дороги, – так много оказалось мощности в двигателе. На второй передаче Супермен меня обогнал, но на третьей я вырвался вперед на два корпуса, а к четвертой все уже было кончено.

Супермен выскочил из своей машины:

– Чувак! Что же у тебя за тачка такая?! Как такое возможно?!

Я излучал самодовольство.

– Просто гоночные покрышки, все дело в них.

– Никто прежде не мог меня сделать! Никто!

Слухи полетели быстрее, чем мой GTO. «Моттола сделал Супермена как стоячего!» Народ выстраивался в очередь, чтобы поглядеть на машину, они приходили даже просто для того, чтобы послушать звук ее мотора и гадать, что же такое я с ним сотворил. В конечном счете я всем рассказал… но не сразу.

Прекрасные, прекрасные денечки… Будущее казалось безоблачным. Иногда я садился за руль, катался по самым дорогим районам Вестчестера и мечтал. В городке Рай, на территории Вестчестерского гольф-клуба, стоял один превосходный кирпичный особняк, и он всегда притягивал меня, словно звал к себе. Однажды я поклялся самому себе, что этот дом будет моим. Это была мечта, да, но тогда она была для меня такой же реальной и достижимой, как мое законное место за столиком у музыкального автомата в нашей закусочной. В том, прежде всего, смысле, что это не обсуждалось.

Когда жизнь кажется слаще, чем коктейль «Сло Джин Физз», лучше поостеречься. Можно схлопотать удар под дых. Я был тогда совершенно огорошен приступом странной боли в животе, который приключился однажды днем моего последнего учебного

года…

Сначала я подумал, что съел что-то не то, и не придал этому значения. Но через некоторое время я уже не мог игнорировать боль, она становилась все сильнее. А к шести вечера буквально согнула меня в дугу.

Отец отвез меня в больницу Нью-Рошелла. Следующее, что я помню, – это как меня спешно везут на каталке по коридорам, делать рентген. От выражения лиц врачей и медсестер мне становилось только хуже. Казалось, они не понимали, что со мной происходит. Потом внезапно один из докторов заговорил. Его слова тонули в приступах боли, но смысл я уловил – они собирались дать мне наркоз, разрезать и посмотреть, что за чертовщина творится у меня внутри.

Не могу сказать точно, ответил я ему или нет. Но если ответил, то, наверное, это было нечто вроде: «Эй, делайте что хотите, но только избавьте меня от этой боли!»

После этого был провал, а потом я увидел мою мать – она стояла над моей койкой со слезами счастья на глазах. Вся семья толпилась вокруг меня в палате для выздоравливающих. Они ждали, когда я приду в себя. Хирурги сделали мне здоровенный диагностический разрез в животе и обнаружили, что все дело в воспаленном аппендиксе, который они весьма своевременно удалили. А ведь он уже готов был вот-вот лопнуть.

От операции остался жуткий шрам, причем родителей он потряс даже сильнее, чем меня. Нетрудно было представить себе, о чем они тогда думали, – ведь если бы отец не доставил меня в больницу вовремя, то они бы разглядывали меня не на больничной койке, а в гробу.

После операции я был очень слаб и провалялся в больнице десять дней. Еще месяц спустя, когда врачи окончательно поставили меня на ноги и я уже нормально себя чувствовал, мы с родителями отправились на юг Флориды, чтобы я полностью восстановился.

Трудно было назначить лучшее лечение. Мы остановились в нашем любимом отеле The Castaways, некогда самом крутом месте в северной части Майами-Бич. Его построили на средства пенсионного фонда водителей, если вы понимаете, о чем я[4], – отель для парней, которым хочется попробовать экзотики, но которые даже и не подумают ехать за ней на Таити. Там повсюду были водопады, домики в полинезийском стиле, настоящие факелы. Даже просто проснуться и сходить к бассейну у океана было опьяняюще здорово. В воздухе витали ароматы рома из полинезийского бара, запах лосьона для загара и соленого

воздуха. Повсюду были красотки в брюках капри, на высоких каблуках и в стильных купальниках. Девушки соблазнительно поднимались из бассейна по маленьким металлическим лесенкам. В баре между бассейном и пляжем стоял музыкальный автомат с потрясающим набором песен. Но казалось, что всякий, кто опускал в него четвертак, заказывал всегда одно и то же: Summer Wind Фрэнка Синатры.

Помню, я закрывал глаза и представлял себе, как Фрэнк за несколько лет до того выступал «вживую» в ночном клубе Boom Boom Room при отеле «Фонтенбло». Я воображал, что он кивает оркестру и тот отвечает ему сигналом готовности.

Однажды я открыл глаза и увидел справа у барной стойки потрясающе красивую брюнетку. Я тут же понял, что это не мираж – она была настоящей. Если оценивать в баллах, то была даже не «десять из десяти», а все двадцать. Все парни пытались привлечь ее внимание. Я встал, подошел к ней и немедленно пригласил пообедать со мной. Она согласилась! Все было словно в сказке. За обедом я наклонился к ней и прошептал:

– Эй, снаружи так здорово! Почему бы нам не захватить плед и не переночевать на пляже?

Она улыбнулась и согласно кивнула. На следующее утро я проснулся зверски искусанным песчаными мухами. И каждый укус того стоил! Я бы сказал, что это была воплощенная мечта, но штука в том, что о таком я даже никогда и не мечтал.

Съездить в Майами-Бич было похоже на каникулы внутри музыкального автомата. Просто прогуливаясь по улицам, можно было останавливаться то там, то здесь и слушать музыку, льющуюся из отелей. Я проходил мимо гостиницы Newport и понимал, что сегодня у них Стив Алаймо. Или Майк Витро. Но в The Barn – одном местечке на Семьдесят девятой улице – звучало нечто действительно потрясающее. Особенно когда в город приезжали Уэйн Кокрейн и его группа C.C. Riders.

Уэйна Кокрейна называли «белым Джеймсом Брауном». Он был здоровенным деревенским парнем из Джорджии, но носил на голове двухфутовый блондинистый кок, который еще называют «помпадур». Честное слово! Если бы сама мадам де Помпадур, фаворитка Людовика XV, в честь которой назвали этот стиль причесок, когда-нибудь встретила Уэйна Кокрейна, то она грохнулась бы в чертов обморок. И это еще не все! На сцену Уэйн выходил в накидке и в таком комбинезоне, что позавидовал бы и Элвис. Он выглядел превосходно постриженным и завитым, порой был похож на «плохого парня» из профессионального реслинга, а пел с пылкостью пресвитера-баптиста. Его туфли из превосходной

белой кожи, казалось, отрывались от сцены, когда он смешивал ритм-н-блюз с госпелом, а в зале начинали летать пивные бутылки. Я вам так скажу: когда Уэйн исполнял в «Амбаре» Goin' Back to Miami, нам хотелось быть там, и больше нигде на свете.

Я даже не осознавал всего того, что впитывал во время этих выступлений. Но бессознательно я уже начинал находить связь. Хотя Линк Чемберленд выступал в тени вокалиста своей группы и всего себя посвятил искусству игры на своем инструменте, а Уэйн, наоборот, всегда был впереди и будто пытался обрушить крышу нам на головы, у этих двоих было нечто общее. Они оба были местными суперзвездами, практически богами. Но ни у одного не было синглов, попавших на вершину хит-парадов радиостанций. Оба записывались в небольших независимых студиях с незначительным объемом сбыта. Эти мысли заронили во мне зерно понимания того, что отделяет звезду местного значения от звезды региональной и так далее – до масштабов всемирной известности. Я тогда даже не понимал, что уже думаю об этом, и просто наслаждался лучшими днями своей жизни.

А знаете, что сделало ту поездку еще лучше? Я наконец нашел общий язык с родителями. После того случая они взглянули на меня и все поняли – я видел это понимание в их глазах: «Жизнь коротка. Знаешь что? Больше не будем бороться с ним, пытаться его переделать… Пусть следует за своей мечтой!» Теперь за обедом мы больше не говорили о том, какие предметы я буду изучать в колледже, – теперь мы обсуждали, чем бы я хотел заняться в мире музыки. Я никогда не узнаю, вспоминала ли тогда мама о той пощечине, которую закатил ей ее отец, когда она произнесла слово «шоу-бизнес». Возможно, того ужаса, который она испытала при мысли о моей бесславной смерти от перитонита, оказалось вполне достаточно.

К тому времени, как мы начали собирать домой, я уже окончательно решил пойти по стопам Диона и Элвиса. Этот шрам и все то, что было с ним связано, оставили на мне несмываемую отметину, которая особенно хорошо была видна родителям. Теперь они были стопроцентно на моей стороне.

Скажу вам прямо: если бы демозапись восемнадцатилетнего паренька по имени Томми Моттола попала ко мне на стол в то время, когда я уже управлял Sony Music, я бы ни за что не стал иметь с ним дела. Я бы сразу понял, что по десятибалльной шкале его голос тянет на пять или шесть – несмотря на старание и выразительность.

Бьюсь об заклад, в глубине души я уже тогда понимал все это. Я мог распознать такие вещи насчет вокала, потому что со

слухом, слава богу, у меня было все в порядке. Мои уши всегда знали правду, более того, именно слух позволял мне почувствовать потенциал никому не известного талантливого исполнителя. Этот дар был благословением, но имел и оборотную сторону – когда я слушал, как я сам играю на гитаре, я понимал, что мои руки не могут сделать того, что мои уши хотели бы услышать.

Но восемнадцать лет в жизни бывает только раз, и ничего нет удивительного в том, что я не просто разрывался от амбиций, а мчался вперед, как паровой каток, – таковы были моя невинность и наивность. Я понятия не имел, сколь многого еще не знаю о музыкальной индустрии, а потому считал, что нет такого препятствия, которого бы не одолел. Я видел, как Дион управляется на Белмонт-авеню, а Сэл Минео с Джеймсом Дином – в фильме «Бунтарь без идеала». Так что для еще одного решительно настроенного паренька из Бронкса было вполне естественно думать: «Эй, если они могут, то почему бы и мне не попробовать?»

Я решил, что быстрее всего наверх можно пробиться, если одновременно стать и певцом, и актером. Отец оплатил уроки актерской игры в городской студии Уинна Хэндмена, самой престижной в то время. Уинн – основатель и художественный руководитель American Place Theatre, и если вы ничего не слышали о нем самом, то наверняка слышали о тех, кто с ним работал. Для примера, о Роберте Де Ниро, Роберте Дювале, Ли Марвине и Дензеле Вашингтоне.

Родители поддерживали меня не только в финансовом плане, но и морально. А это значило, что в мою пользу работали и связи моего отца. У своего двоюродного брата, который знал даже Синатру, отец навел справки о хорошем учителе вокала. Благодаря этому я посещал в Карнеги-холле занятия у знаменитого мастера Карло Менотти.

Я почувствовал себя членом своего рода мафии. Из своего общежития в Хофстра я ездил в город на занятия, перекусывал в ресторане Carnegie Deli и по вечерам слонялся в холле отеля Americana в надежде повстречать какую-нибудь знаменитость. Затем шел вниз по Бродвею мимо здания Brill Building, где помещались офисы крупных звукозаписывающих компаний – в надежде, что немного витающей в тамошнем воздухе волшебной пыльцы осядет и на мне. Мечтатель… мечтатель… мечтатель… Но я был убежден, что стою на верном пути.

Я получил роль в фильме «С леди так не обращаются», где также сыграл Род Стайгер. И не важно, что это была крошечная роль прохожего, не важно, что я был внештатным актером за 75

долларов в день. Я оказался в одном кадре с «Чарли» из драмы «В порту», а кроме того, я должен был появиться на тех же самых экранах по всей стране, что видели Сэла Минео и Элвиса. На таких условиях я поучаствовал в съемках восьми фильмов и как губка впитывал каждую деталь процесса. Я изучал приемы режиссеров, актеров, даже бригады осветителей. На каждых съемках я был еще и лучшим учеником. Я чувствовал себя на своем месте и официально покинул колледж Хофстра с благословения родителей.

У отца был в Бронксе друг детства, который знал людей, связанных с индустрией ночных клубов. Этот друг представил меня Питу Беннету. Это был огромный шаг вперед в плане карьеры. Пит Беннет был лучшим промо-агентом в стране. С 1968 года не было никого более могущественного, когда дело касалось отправки аудиозаписи на радио. Скажем так, он был способен наэлектризовать не меньше людей, чем вся компания Con Edison[5]. Ему доводилось одновременно работать с The Beatles, Rolling Stones, Бобом Диланом и Синатрой, вот так. Да, я был никому не известен, но про Пита как раз и говорили, что он делает неизвестных людей звездами, а звезд – суперзвездами. Так утверждал знаменитый журнал Billboard.

Пит был низкорослым и полным малым с личиком херувима, но вот вел себя и выражался он в точности как заправский гангстер. Хотя его могли принять за человека недалекого, он был хитрой лисой, и в его присутствии стоило покрепче держаться за кошелек. А еще он умел создать вокруг себя ауру смертельно опасного человека, способного даже на убийство. Не стоит раздражать убийцу с лицом ребенка. Из всего этого следовало вот что: если он заходил в нью-йоркский офис WMCA с записью под мышкой, то эта запись попадала в эфир. Точка. Конец. А WMCA была тогда очень престижной и популярной радиостанцией.

Пит прослушал пару демозаписей, которые я сделал с моим приятелем Дэвидом Спинозой, а потом обговорил дело с моим отцом. Подробности их сделки мне неизвестны, но в скором времени мы с Питом уже шли по коридорам студии Epic Records. Меня, девятнадцатилетнего, вели на встречу с вице-президентом компании. Его звали Дэвид Капралик, и у него тоже был отличный слух. Это он заключил договор со Sly & the Family Stone, Бобби Винтоном и Донованом-старшим.

– Ento, – сказал Пит Беннер, кивая в мою сторону, – мой новый протежей.

– О’кей, – ответил Капралик. – Никаких проблем.

Да, так вели дела в Бронксе. Никаких тебе бумажек на

подпись. Беннет просто говорил: «Ento мой новый протежей». А бумаги появлялись потом.

Для начала нам был нужен продюсер. Капралик позвонил по телефону, и вскоре в дверях появился Тед Купер. Купер был той рукой, что привела к успеху Бобби Голдсборо и «Би Джей» Томаса. Мы были радикальной противоположностью друг друга – Тед был продюсером альбомов, которые расходились миллионами копий, а я еще в жизни не написал ни единой песни.

– Ты будешь продюсером сингла этого паренька, – заявил Капралик.

Никаких тебе «Хочешь ли ты?», никаких «Как ты думаешь?» – просто: «Ты будешь продюсером!»

Купер отлично знал правила игры. Новому «протежею» Пита нужно было записать парочку песен. И Тед отправился на их поиски.

Он выбрал кантри и блюз – Women without Love и Evil Woman. Поначалу это меня не сильно впечатлило, я не был большим фанатом кантри. Но своих собственных песен я не писал, и под рукой больше ничего не было. Спорить было не время и не место – в конце концов, меня взяли на Epic Records. Я достиг высот.

Избранная Купером стратегия раскрутки была для того времени обычной. Заставь старую песню звучать по-новому, перепев ее в другом жанре. Он нанял аранжировщика, чтобы тот сделал мелодии посовременнее. И не какого-то там аранжировщика, а самого крутого парня в этом ремесле – Чарли Калелло. Какое-то время Чарли играл в группе The Four Seasons, но его истинный талант заключался в том, чтобы превращать композицию в единое целое. Чарли работал с Синатрой, с Рэем Чарльзом, Барри Манилоу, Нилом Даймондом и – благодаря Питу Беннету – с мальчишкой по имени Томми Моттола.

Не помню, как я оказался в гостиной дома Чарли в Ривердейле. Я сидел рядом и пытался сохранять хладнокровие, но думаю, что я тогда разинул рот от потрясения. Тот, кто делал Нилу Даймонду аранжировку его Sweet Caroline, теперь работает над *моими песнями*!

Чарли был невысоким худым человеком с итальянскими чертами и в очках с толстенными линзами, которые закрывали половину его лица. Он был полностью погружен в работу и действовал с уверенностью профессионала. Ударяя по клавишам своего рояля, он прислушивался к звучанию, писал партии для духовых и струнных инструментов, для ритм-гитар… все, чтобы потом соединить их в одно связное целое. Это было невероятно.

Непостижимо! Я засыпал его вопросами, и он объяснял мне каждое свое действие. Я был похож на интерна, который в первый раз наблюдает за операцией на открытом сердце. Невозможно передать мой трепет, те заряды вдохновения, а также тот бесценный опыт, которые я приобрел, наблюдая за его работой и усваивая его уроки. Нельзя было и пожелать более прилежного ученика, чем я. Благодаря Чарли я полюбил каждую ноту этих песен и был готов сделать их по-настоящему своими.

В День святого Валентина мы отправились на студию. Epic была частью CBS Records. Все, кто хоть что-то собой представлял, записывались у CBS. Возможно, Боб Дилан когда-то пел в тот же микрофон. Я всегда был парнем не робкого десятка, и в тот день мне пригодилась вся моя смелость до капли. Я стоял у микрофона, окруженный двумя дюжинами музыкантов – ритм-гитары, басы, ударные, духовые, струнные, бэк-вокал… а дирижировал всем этим самый лучший аранжировщик в стране. Выкинуть из головы! Когда все началось, у меня в голове будто бы крутили фильм – знаете, из таких, в котором всегда хотелось оказаться. Я могу еще долго продолжать такие сравнения, но что толку? Словами все равно этого не передать.

Я был так счастлив, что даже не удивился, когда Купер сказал мне:

– Видишь ли, Моттола… Моттола… Какое-то совсем неподходящее имя для тебя.

– Что вы имеете в виду?

– Слишком итальянское. Какие у тебя инициалы?

– Т. Д.

– Отлично. Т. Д… Т. Д… Т. Д… – Он с минуту помолчал. – Смотри, – сказал он. – Сегодня Валентинов день. И ты будешь теперь Т. Д. Валентином. Ага. Т. Д. Валентин. Так теперь тебя зовут.

Я так рвался к успеху, что слова типа «Эй-эй, погоди секундочку…» даже не пришли мне на ум.

– О'кей, отлично! – ответил я. – Как скажете.

Вскоре после этого я приехал в офис Epic Records, и мне вручили мою первую студийную запись. Вот еще одно чувство, которое невозможно описать. Вот ты берешь пластинку. Смотришь на нее. Чувствуешь запах винила. Ты влюблен в эту запись так сильно, что почти хочешь заняться с ней сексом. Да, вот такие чувства вызывает первая пластинка. И ты хочешь заполучить как можно больше копий, чтобы раздать их родным и друзьям.

Мои дела шли все лучше. Пит Беннет позвонил мне и сказал, что моя запись попадет на радио WMCA в тот же день в 15:09. Я

собрал всю родню у радиоприемника, и вот – началось! Я был в эфире, в точности как Дион и The Belmonts.

Когда все закончилось, все вокруг будто сошли с ума.

«И это была композиция… – объявил диктор. – Women without Love Т. Д. Валентина!»

Хорошо помню, как вся моя семья дружно обернулась ко мне, приподняв брови. Они сразу же начали подкалывать:

– Т. Д… Т. Д.! Кто бы это мог быть?

– Эй! – отвечал я. – Они хотели какое-нибудь крутое имечко!

И я на самом деле начал представляться людям этим именем – Т. Д. Валентин. Слава богу, никто меня сейчас так не называет! Впрочем, легко догадаться, к чему все это шло. И мораль этой истории легко предугадать – если уж ты нанимаешь кого-то копать яму, то не худо и самому разбираться в том, как их копают.

Много лет спустя этот мой музыкальный опыт сделал меня особенным представителем моей профессии. Большинство музыкальных менеджеров вышли из среды юристов или других корпоративных профессионалов. Многие из них вообще никогда не играли на музыкальных инструментах. Но когда я впервые встретился с Дерилом Холлом и Джоном Оутсом, а позже и с Билли Джоэлом, они сразу поняли, что я родом не из того мира, что те парни в костюмах. Из живого, творческого мира, с которым они сами были хорошо знакомы и уроженцам которого они могли доверять.

Пел я, вероятно, и правда на пять из десяти. Но зато я использовал возможность встать перед оркестром и петь на студии CBS, как она была у Фрэнка Синатры, Тони Беннета и Боба Дилана.

Каждый имеет право мечтать, правда? На самом деле многие исполнители стали звездами с голосом не лучше, чем пять из десяти. И мы знаем, кто они. Да и они тоже знают. Главное в этом деле – красиво улыбнуться и прыгнуть на эту доску для серфинга как раз в тот самый момент, когда набежит та самая волна. Пит Беннет отлично это понимал, и именно по этой причине он был готов дать мне шанс… по крайней мере, он был готов поддерживать меня до тех пор, пока мой отец ему платил.

После моего первого сингла мы с Питом посетили множество радиостанций. Весь план состоял в том, чтобы потрепаться с музыкальным продюсером, а потом дать интервью и рассказать там о своих песнях. Затем я выходил, а Пит заключал сделку. Меня не допускали до переговоров, и я понятия не имел о том, что там происходило. Но я знал, что в итоге моя запись всегда

попадала в эфир этой станции.

Продвижение на радио основывалось на принципе «рука руку моет». Радиостанции ставят в эфир твои записи, но не просто так. Взамен они просили Пита командировать меня для поддержания их имиджа на различных мероприятиях. Станция размещала свою рекламу на сцене и усиливала эффект за счет популярных исполнителей. Мы, конечно, не получали ни цента, но и отказаться тоже не могли, мы же себе не враги. Даже сейчас выдающиеся артисты – Леди Гага, скажем, или Бейонсе – добровольно выступают на новогоднем балу Z100. Единственная разница в том, что сейчас никто никому ничего не гарантирует. Но все равно выступать в таких местах означает иметь определенные связи.

Когда я пытался начать музыкальную карьеру, современных официальных ограничений еще не существовало, но все равно все понимали основные правила. Если станция почему-то не ставила в эфир те записи, которые продвигал Пит, то он наносил визит тамошнему начальству, и все менялось как по волшебству. Но и те, кто отказывался потом выступать в интересах этих радиостанций, считай, совершали самоубийство как исполнители.

Рекламные вечеринки такого плана были совершенно новым занятием для меня, ведь меня никто еще не знал. Это было похоже на посвящение в рыцари. Знаменитые диск-жокеи – Кузен Брюси, Мюррей К. и Дэн «Денди» Дэниелс – царствовали в том мире. И если кто-то из них ставил вашу песню в программу – вроде как: «А сейчас настоящий хит сенсационного исполнителя Т. Д. Валентина!» – это значило, что вы теперь в числе избранных. С этого момента все фанаты этих диджеев становились вашими фанатами. Я выходил на сцену в легком пиджаке и накрахмаленной рубашке с высоким воротником, ждал окончания аплодисментов и шевелил губами, пока обе мои песни звучали из динамиков. Любой, кто проявил бы чуточку внимания, сразу догадался бы, что я на самом деле пою под фонограмму, но всем, похоже, было наплевать. Когда нужный диджей в нужное время и в нужном месте называл вас «сенсацией» – то ты становился ею. Я научился вылавливать из толпы кого-то одного и какое-то время «как бы петь» как бы только для него, а потом переключаться на другого зрителя и повторять все заново – и так до тех пор, пока не удавалось охватить всю аудиторию. Допустишь ошибку – толпа останется равнодушной. Но если ты сделал все верно, то зрители ответят. Я тогда переживал малую толику того волнения и безумия, которые ощущают звезды, и понял, какой это кайф, когда потом спускаешься со сцены навстречу аплодисментам и длинной очереди девиц, жаждущих получить автограф. Поверьте,

это чувство сводит с ума довольно быстро. Остается лишь надеяться, что кто-нибудь поблизости вовремя скажет: «Эй, парень! Не натвори ерунды!»

Я демонстративно появлялся в магазинах звукозаписи. С меня начинались специальные выпуски The Sunday News, а в колонках Strictly Youthsville попадались мои фото. Ничего удивительного, что моя слава начала потихоньку отравлять меня. Я почувствовал только самую малость от того, что ощущает человек, когда его накачивают под завязку этим реактивным топливом. Казалось, что можно запросто долететь до Луны! Но стоило горючему прекратить поступать… ох, черт, это было бы хреново. Есть масса примеров того, что ломка от утраты популярности способна убивать не хуже обычной. В общем, полученный тогда опыт здорово помог мне в дальнейшей карьере продюсера.

По понедельникам я отправлялся в офис Epic Records, чтобы снова и снова добиваться от них поддержки. Там я говорил всем, что публика в восторге от меня, но примерно тогда у наслаждения успехом начал появляться горьковатый привкус. Магия, при помощи которой Пит Беннет зачаровывал новые записи, должна была со временем развеяться.

– Да, у тебя отличные песни, – говорили мне парни из отдела рекламы. По-хорошему, сначала они были так вежливы, как только могли. – Проблема в том, что, когда мы ставим их в эфир… народ не откликается.

Народ… Аудитория! Для любой звукозаписывающей компании решающим фактором были звонки на радио. Чем активнее люди звонили, тем чаще станции запускали песню в эфир, а чем чаще это случалось, тем больше пластинок продавали магазины. Радиостанции следили за продажами музыкальных магазинов, чтобы улавливать потребности рынка. «Угу, здесь продано тридцать копий вот этого… Похоже на хит!» Потом они крутили удачливый сингл еще немного, и продавалось уже восемьдесят копий. «Ага, вот оно!» Ставь эту песню в эфир пять-шесть раз в день – и продажи взлетят до трехсот. Вскоре такая композиция прочно занимала место в ежедневном расписании станции. Радио было «альфой и омегой», причиной и следствием любого успеха в музыкальном бизнесе. Радио было всем. Но оно не работало, если не звонили телефоны. Телефоны назначали истинную цену музыке.

А это значило, что если они молчали, то у тебя начинались проблемы. Пит Беннет мог выбить для вас эфирное время. Он мог согнать толпу девиц-подростков, чтобы они брали у вас автографы, создавая иллюзию популярности. Он мог

договориться с пиар-фирмой, чтобы засунуть вашу улыбающуюся физиономию… но он не мог заставить слушателей звонить и просить поставить мою песню еще раз. Когда меня передавали по радио, никто не просил добавки.

Не то чтобы я собирался сдаваться. Я продолжал трудиться, посещать магазины, вечеринки и промодепартамент Epic Records, где я пытался протолкнуть новые идеи. Я им здорово досаждал, используя, правда, для этого всю свою вежливость и обаяние. Кроме того, я был «протежеем» самого Пита Беннета, так что определенный запас прочности у меня имелся. Я начал подталкивать ребят из Epic к тому, чтобы они дали мне еще один шанс – на сей раз уже в области действительно современной музыки.

Вице-президент Капралик согласился, я попросил себе в продюсеры Сэнди Линцера. Возможно, нас познакомил Чарли Калелло, сейчас я уже не помню. Это вполне вероятно, ведь они были хорошими друзьями. Сэнди помог написать для группы The Four Seasons синглы Dawn и Working My Way Back to You, а аранжировку для них делал как раз Чарли. Я чувствовал, что с помощью этих двоих моя вторая попытка будет иметь куда большие шансы на успех.

Сэнди Линцер был приятным малым из Нью-Джерси, всего на несколько лет старше меня. В общении он был легок, и мы сразу же поладили. Они с Чарли оба знали, что певец из меня так себе, но я им нравился, и они решили попробовать помочь мне.

Сэнди выступил в качестве режиссера и продюсера, выбрал для меня песню Love Trap, написанную Элом Купером, музыкантом из первого состава группы Blood, Sweat and Tears. Потом он уже специально для меня написал сингл Allison Took Me Away. Я был просто счастлив – испытываешь потрясающее чувство, когда исполняешь оригинальную песню, а не перепеваешь за кем-то еще. Сэнди не просто организовал все это, он даже помогал мне вести мелодию и не сбиваться в музыкальных фразах. Конечно, вторую свою запись я делал с куда большей уверенностью – и хорошо, ведь напряжение было огромным.

Как и у любого исполнителя, у меня в распоряжении был один день в студии, чтобы сделать все как надо. Не имело значения, насколько ты «в голосе». Музыканты для аккомпанемента заказывались заранее, как и сама студия. Нужно было брать себя в руки и справляться. Тогда я чувствовал, что моя карьера может завершиться, если эта вторая запись «не взлетит». Не знаю уж, как это объяснить, но в тот день я шел на CBS именно

с этим чувством.

Сэнди сидел в операторской, Чарли дирижировал аккомпанементом. Я снова встал к микрофону и выложился по полной. Я чувствовал, что в этот раз у меня точно получается лучше. Но слух также говорил мне, что Allison мне удалась больше, чем Love Trap. В последней было несколько моментов, требовавших более высокого голоса, чем мой. Сэнди и Чарли, конечно, осыпали меня комплиментами, но мой внутренний детектор лжи говорил, что на самом деле они не так уж и впечатлены. Они были довольны, да, но за этим довольством скрывалось убеждение: «Все. Лучшего мы от этого парня не добьемся. Сворачиваемся и доведем все до ума техническими средствами…»

Сингл вышел, а Т. Д. Валентин снова ринулся в сердце рекламного урагана. И снова безрезультатно – телефоны радиостанций никто не обрывал. Я начал замечать определенную перемену в отношении ко мне сотрудников Epic Records. Двери начинали захлопываться за десять шагов передо мной.

Этот опыт мне очень многое дал. Я понял, что в борьбе за популярность можно переусердствовать. Промодепартамент был похож на трансмиссию моего GTO – я «газовал» так часто и так сильно, что просто сжег механизм.

Было очевидно, что едва ли Epic даст мне попробовать в третий раз, но и сдаваться я не хотел. У меня еще оставался «план Б» – путешествовать по стране и выступать в клубах. Я решил, что это неплохая альтернатива тому, чтобы делать студийные записи и полагаться только на радиостанции. Кроме того, выступая, я должен был развить свой голос и умение себя подать на сцене. Звучало разумно, но это все были разговоры с самим собой.

Я не знал, что мой отец на самом деле думал об этом плане. Он безмерно любил меня, и я уверен, что он хотел предоставить мне все возможности для успеха. Но он был реалистом и видел, что у меня ничего не выходит ни как у певца, ни как у актера. Мне доставались только роли второго плана без слов – я так и не смог преодолеть пропасть, отделявшую меня от «говорящих» персонажей. Отец представил дело так, что моя идея была толковой в любом случае: хорошо, если моя идея с поездками по клубам увенчается успехом, но если нет, то и терять мне было особо нечего.

Так что я отправился к портному, и он снял с меня мерку для смокинга. Кроме того, мы наняли Бобби Кролла, чтобы он написал мне сценарий клубного выступления. Кролл тогда был очень известен своим умением перекомпоновывать популярные песни и ловко соединять их вместе.

Получившийся результат мне понравился. Я немного порепетировал, а потом отправился в дорогу. Сначала штат Нью-Йорк. Потом Нью-Джерси. Пенсильвания, Массачусетс. Городишки с названиями, которые тут же вылетают из головы. Клубы, мимо которых легко было проскочить в темноте, если ехать слишком быстро, так как единственным указанием на то, что там вообще что-то есть, бывала моргающая неоновая вывеска, в которой горела едва половина ламп. Внутри стояла ужасная вонь от сигаретных окурков и прокисшего пива. Загляни вы в такое место днем – сразу бы удрали сломя голову, а потом немедленно приняли бы душ. Но и темнота лишь частично скрывала недостатки этих кабаков… Сцены с писклявыми микрофонами, публика, которая продолжала беседовать в полный голос даже во время выступления, звон металлической посуды… И это в удачные вечера!

Один из тех вечеров я никогда не забуду, хотя и очень стараюсь, даже прямо сейчас, когда пишу эти строки. Я вылез из машины со своей сумкой-чехлом для костюмов, как будто я собирался выступать в «Копакабане». Да только вот находился я на захудалом перекрестке где-то в нью-йоркской глуши. Мне показали дорогу в темную раздевалку, десять футов на пятнадцать. Она походила на тюремную камеру, а полная стриптизерша внутри выглядела так, будто мотала срок от «тридцати до пожизненного».

Я хотел отвести взгляд, но смотреть больше было некуда. Мне пришлось втиснуться за занавеску в той же комнате, чтобы переодеться в свой смокинг. Когда я появился оттуда, то не мог не заметить маленькие белые штучки, торчавшие у стриптизерши между пальцами ног.

– Что это? – спросил я.

– А это я туда зубчики чеснока сую, – отвечала она. – Чтобы не заболеть.

Так я стоял там, за кулисами, в своем сшитом на заказ смокинге, пытаясь выглядеть как Фрэнк Синатра. И все это в чертовой дыре, штат Нью-Йорк, во время снежной бури, в обществе полуобнаженной бочкообразной стриптизерши с чесноком между пальцами. И это еще не самое худшее – худшим было то, что я вот-вот должен был выходить и разогревать публику… для нее.

Ну, удачи всем! Если в этом ремесле можно упасть еще ниже, то я не желал это проверять.

Глава 3. На-на, хей-хей! Начало

"Bridge over Troubled Water" *Simon and Garfunkel*
"American Woman" *The Guess Who*
"Raindrops Keep Fallin' on my Head" *B. J. Thomas*
"War" *Edwin Starr*
"Ain't No Mountain High Enough" *Diana Ross*
"I'll Be There" *The Jackson 5*
"Get Ready" *Rare Earth*
"Let It Be" *The Beatles*
"Band of Gold" *Freda Payne*
"Mama Told Me (Not to Come)" *Three Dog Night*
"Everything Is Beautiful" *Ray Stevens*
"Make It With You" *Bread*
"ABC" *The Jackson 5*
"The Love You Save" *The Jackson 5*
"Candida" *Dawn*
"Everybody Is a Star" *Sly and the Family Stone*
"Spill the Wine" *Eric Burdon and War*
"O-o-h Child" *The Five Stairsteps*
"Lay Down (Candles in the Rain)" *Melanie with the Edwin Hawkins Singers*
"Ball of Confusion (That's What the World Is Today)" *The Temptations*
"Love on a Two-Way Street" *The Moments*
"All Right Now" *Free*
"I Want You Back" *The Jackson 5*
"Signed, Sealed, Delivered I'm Yours" *Stevie Wonder*
"Venus" *The Shocking Blue*
"Instant Karma (We All Shine On)" *John Ono Lennon*
"Patches" *Clarence Carter*
"Lookin' Out My Back Door" *Creedence Clearwater Revival*
"Rainy Night in Georgia" *Brook Benton*
"Give Me Just a Little More Time" *Chairmen of the Board*
"The Long and Winding Road" *The Beatles*
"Hey There Lonely Girl" *Eddie Holman*
"The Rapper" *The Jaggerz*
"He Ain't Heavy, He's My Brother" *The Hollies*
"Tighter, Tighter" *Alive and Kicking*
"Cecelia" *Simon and Garfunkel*
"Turn Back the Hands of Time" *Tyrone Davis*
"Ziggy Stardust" *David Bowie*
"Lola" *The Kinks*

"Express Yourself" *Charlie Wright and the Watts 103rd Street Rhythm Band*
"Still Water (Love)" *The Four Tops*
"25 or 6 to 4" *Chicago*
"Fire and Rain" *James Taylor*
"Evil Ways" *Santana*
"Didn't I (Blow Your Mind This Time)" *The Delfonics*
"(If You Let Me Make Love to You Then) Why Can't I Touch You?" *Ronnie Dyson*
"I Just Can't Help Believing" *B. J. Thomas*
"Who'll Stop the Rain" *Creedence Clearwater Revival*
"Without Love (There Is Nothing)" *Tom Jones*
"Thank You Falettinme Be Mice Elf Agin" *Sly and the Family Stone*
"Walk on the Wild Side" *Lou Reed*
"Whole Lotta Love" *Led Zeppelin*
"Joy to the World" *Three Dog Night*
"Maggie May" / "Reason to Believe" *Rod Stewart*
"It's Too Late" / "I Feel the Earth Move" *Carole King*
"How Can You Mend a Broken Heart" *The Bee Gees*
"Just My Imagination (Running Away with Me)" *The Temptations*
"Knock Three Times" *Dawn*
"Me and Bobby McGee" *Janis Joplin*
"Tired of Being Alone" *Al Green*
"Want Ads" *The Honey Cone*
"You've Got a Friend" *James Taylor*
"Mr. Big Stuff" *Jean Knight*
"Brown Sugar" *The Rolling Stones*
"Do You Know What I Mean" *Lee Michaels*
"What's Going On" *Marvin Gaye*
"Ain't No Sunshine" *Bill Withers*
"She's a Lady" *Tom Jones*
"Temptation Eyes" *The Grass Roots*
"My Sweet Lord" *George Harrison*
"If You Could Read My Mind" *Gordon Lightfoot*
"Gypsys, Tramps and Thieves" *Cher*
"Never Can Say Goodbye" *The Jackson 5*
"Mr. Bojangles" *Nitty Gritty Dirt Band*
"That's the Way I've Always Heard It Should Be" *Carly Simon*
"If You Really Love Me" *Stevie Wonder*
"Spanish Harlem" *Aretha Franklin*
"Draggin' the Line" *Tommy James*
"Proud Mary" *Ike and Tina Turner*
"Mercy Mercy Me (The Ecology)" *Marvin Gaye*
"I Just Want to Celebrate" *Rare Earth*

“Wild World” *Cat Stevens*
“Funky Nassau” *The Beginning of the End*
“I Hear You Knocking” *Dave Edmunds*
“Lonely Days” *The Bee Gees*
“Won’t Get Fooled Again” *The Who*
“Theme from *Shaft*” *Isaac Hayes*
“If I Were Your Woman” *Gladys Knight and the Pips*
“I Am… I Said” *Neil Diamond*
“Love Her Madly” *The Doors*
“Here Comes the Sun” *Richie Havens*
“Right on the Tip of My Tongue” *Brenda and the Tabulations*
“Riders on the Storm” *The Doors*
“Stairway to Heaven” *Led Zeppelin*
“The First Time Ever I Saw Your Face” *Roberta Flack*
“American Pie” *Don McLean*
“Without You” *Nilsson*
“Lean on Me” *Bill Withers*
“Let’s Stay Together” *Al Green*
“Brandy” *Looking Glass*
“Oh Girl” *The Chi-Lites*
“(If Loving You Is Wrong) I Don’t Want to Be Right” *Luther Ingram*
“I’ll Take You There” *Staple Singers*
“Ben” *Michael Jackson*
“The Lion Sleeps Tonight” *Robert John*
“Slippin’ into Darkness” *War*
“Everybody Plays the Fool” *The Main Ingredients*
“Nights in White Satin” *The Moody Blues*
“Too Late to Turn Back Now” *The Cornelius Brothers and Sister Rose*
“Back Stabbers” *The O’Jays*
“Starting All Over Again” *Mel and Tim*
“Day After Day” *Badfinger*
“Rocket Man” *Elton John*
“I Can See Clearly Now” *Johnny Nash*
“Burning Love” *Elvis Presley*
“Clean Up Woman” *Betty Wright*
“Mother and Child Reunion” *Paul Simon*
“Where Is the Love” *Roberta Flack and Donny Hathaway*

Казалось, все разлеталось на куски в ярде передо мной. Началось с того, что я загнал до смерти свою машину. Как раз на том участке Лонг-Айлендского шоссе, которое сам Господь сотворил для того, чтобы кататься там на спор и производить впечатление на девушку, с которой я стал встречаться в колледже

Хофстра. По какой-то причине я считал, что быстрая езда очаровывает девушек, и по какой-то еще более глупой причине они и правда выглядели очарованными. Но в тот раз я зашел слишком далеко: раздался хруст и треск, как будто кусок железа бросили в мульчер для древесины, и машина сперва сбавила скорость, а потом и вовсе встала. Это был конец. Шатун в двигателе разлетелся на куски, а трансмиссия полетела к черту… уже в пятый, наверное, раз. Я отбуксировал машину к дому, но на сей раз отец отказался чинить ее.

– Нужна машина? – заявил он. – Так заработай денег и купи.

Я был поражен, услышав такое, и думаю, что он на это рассчитывал. Он всегда поддерживал меня и продолжал поддерживать и далее, но только своими связями и советами. Но деньги – деньгам пришел конец. Пришло мое время. Отец хотел показать мне правду жизни. Он наставил меня на путь истинный, несомненно, но я помню, что тогда испытал крушение своих иллюзий. Отец готовился продать свое дело и наслаждаться полученным состоянием. Именно в тот момент ему было легче, чем когда-либо, поддерживать меня материально, и с моими сестрами он был очень щедрым, даже покупал им дома. Но день за днем я выходил из дому и видел на стоянке мой GTO – как будто в коме. В конце концов я его продал.

Я устраивался работать парковщиком в клубах на берегу моря. Работал официантом, а потом водил такси фирмы Blue Bird в Нью-Рошелле. Фирма эта, кстати, до сих пор существует. Когда я периодически появляюсь в тех краях и вижу их машины, у меня по коже мурашки бегут, и вовсе не от счастья. Но это была работа, и к концу недели у меня в кармане лежала пачка наличных, а это позволяло мне ходить по клубам и слушать музыку.

Я накопил около 1200 долларов и купил себе Impala 1962 года с откидным верхом. Это был еле живой кусок металлолома с вмятиной на заднем бампере, и мне было стыдно парковать его у все той же моей любимой закусочной. Я уже очень рано начал понимать могущество имиджа. Когда я заползал на парковку в этой дерьмовой Impala, то это зрелище будто кричало: «Как мог так низко пасть тот, кто уделал даже Супермена?!» Так что я звонил Ронни, моему другу, чтобы он подвез меня и мы бы подъехали на его машине.

Однажды вечером мы с Ронни отправились погулять и забрались на другой конец города, засев в кафе Eastchester. Я несколько раз ел там прежде, но это была не моя территория. Все знали, что в этом местечке тусуются милые еврейские девушки из Скарсдейла. Столы там были устроены так же, как и у нас, и даже

был музыкальный автомат. Но там, конечно, никто не кидался подпевать, если я вдруг выбирал песню. Там я был просто еще одним посетителем.

Мы с Ронни сели за столик, и вдруг я заметил за соседним прекрасную девушку с копной блестящих черных волос. Она сидела вместе с одним симпатичным парнем, которого я знал. Вообще говоря, меня в этой девушке потрясла не просто ее физическая привлекательность – она была прекрасна во всех отношениях сразу. Она была со вкусом одета, стиль был идеально выдержан вплоть до застежки на сумочке… на ее дизайнерской сумочке. Я всегда одевался элегантно, но это… это был просто иной уровень.

Я продолжал глазеть на нее, и она, наверное, это почувствовала, поскольку Ронни поймал ее взгляд.

– Смотри-ка, это Лиза Кларк! – воскликнул он.

– А кто это?

– Вместе в школе учились. Дочь Сэма Кларка. Ну, который главный на ABC.

– Чего?!

– ABC.

– Нет, ты не понял. Что значит «главный»?

– Распоряжается кино, телевидением, музыкой… в общем, всем таким.

Трудно сказать, какая из двух мыслей в тот момент вспыхнула в моем мозгу более ярко. Первая: «Эта девчонка потрясающе выглядит!» Или вторая: «Ее старик крут в шоу-бизнесе!»

– Ронни, чувак… Я должен познакомиться с ней!

Ронни встал из-за стола, подошел к ней и предложил:

– Эй! Почему бы тебе не подойти к нашему столику на минуточку? Хочу познакомить тебя с моим кузеном Томми.

Лиза немедленно встала и подошла к нам, а тот симпатяга рядом с ней так и остался там сидеть, как дурак.

Наше знакомство началось с обычного обмена приветственными репликами. Она была очень милой, общительной и искренней.

– А чем ты занимаешься? – спросила она.

– Я певец. Ну… и актер.

– Вот это да! – удивилась она. – Мой отец как раз ведет дела в этой сфере.

– А чем он занимается?

– Он основал компанию ABC Records. А сейчас руководит театральным и кинематографическим подразделениями.

Потом она рассказала нам, как ее отец нанял Рэя Чарльза и

Пола Анка. Вскоре мы уже беседовали, как старые друзья, и в итоге обменялись телефонами и решили встретиться снова.

Потом она вернулась к своему столику, а минут через двадцать все мы почти одновременно двинулись к выходу. На парковке я увидел, как она садится за руль Ford Thunderbird с белым открытым верхом.

Я тут же повернулся и молча посмотрел на Ронни.

Я позвонил Лизе примерно через два дня после нашей первой встречи в кафе, и мы начали встречаться. Мы не ходили в «Канадский салон» и Линка Чемберленда с его группой не слушали: у Лизы были другие запросы, и мы стали посещать заведения классом повыше. Эта девушка сильно отличалась от тех, с кем я привык встречаться. Была в ней некая свежесть и новизна – нечто такое, что заставляло меня чувствовать себя будто в первый раз влюбленным. Я, скажем, был по происхождению итальянцем, но она – она ходила по улицам Рима, любила Италию и была там не раз.

Лиза была утонченной – такую девушку ты не впечатлишь, если просто выжмешь все лошадиные силы из движка своего авто. В ней была некая строгость, серьезность, которые требовали, чтобы и я сам рос над собой, – эта уникальная черта быстро нас сблизила. Примерно через месяц мы уже стали настоящей парой и тогда она пригласила меня к себе – познакомиться с родителями.

Я был немного взволнован, подъезжая к дому Кларков на своей развалюхе «шевроле» и паркуясь возле той красотки с белым верхом, на которой ездила Лиза. Сэм Кларк водил «мерседес» – в то время я не знал никого, у кого бы он был. Этот краткий обзор автомобилей послужит отличным введением к тому, что произошло потом.

Я хотел произвести хорошее впечатление, наладить контакт. В конце концов, черт возьми, я знакомился с отцом моей девушки! Я даже притащил с собой одну из своих студийных записей. Я выставлял напоказ не только себя, но и все то, чем я хотел стать. Love Trap, возможно, не очень хорошо расходилась в магазинах, но я ею все равно гордился и до сих пор дьявольски сильно верил в себя. И я хотел показать Сэму Кларку, что я хорош.

Сэм сидел в своем любимом откидывающемся кресле и смотрел новости. Ох, он умел со вкусом одеться. Конечно, он каждый день надевал на работу костюм и галстук, но даже дома он носил пошитые на заказ штаны, стильную рубашку и туфли от Гуччи. Он не встал с кресла, чтобы поприветствовать меня, так

что мне пришлось самому подойти и пожать ему руку.

Сейчас уже не узнаешь, что он тогда думал. Конечно, он знал, что я парень Лизы. Но возможно, он решил, что это лишь мимолетное увлечение, а если и нет, то он сможет разобраться с этим потом. Сэм Кларк с супругой воспитывали своих дочерей в верности традициям. А это подразумевало мужей-евреев. Кстати, это отнюдь не было какой-то религиозной нормой – Кларки были не так уж ортодоксальны. Все дело было в культуре. Так сказать, «бюро кастинга женихов» просто не должно было присылать из Бронкса парней итальянского происхождения для «прослушивания» на роль зятя.

Сэм Кларк всего добился сам. В молодости он начинал с доставки пластинок в магазины Бостона и вскоре стал самым значительным поставщиком в городе, что дало ему много рычагов влияния. В 50-60-х годах музыкальная индустрия состояла из множества составных частей: исполнители, композиции, продюсеры, звукозаписывающие компании, радиостанции. Но если взглянуть на все это с точки зрения шансов на успех у начинающей звезды, то поставщики отвечали за добрую половину конечного результата, они были становым хребтом всего бизнеса.

Сэм привлек внимание пары больших боссов корпорации ABC, одним из которых был Леонард Гольденсон, после чего они приняли его в дело, чтобы он основал в корпорации «музыкальное» подразделение. Я уж не знаю, как много Сэм Кларк понимал в музыке. Но он дружил с Аланом Фридом, диск-жокеем, который легко преодолевал все музыкальные условности и даже ввел в обиход понятие «рок-н-ролл». Кроме того, Сэм был отличным бизнесменом. Он бы мог легко сбывать текстиль крупным розничным сетям, он бы мог преуспеть практически в любом бизнесе – он умел действовать быстро и делать верные ходы. Не нужно было обладать тонким слухом, чтобы понять, что Рэй Чарльз отлично поет. Но нужно было быть Сэмом Кларком, чтобы подписать с ним контракт, когда он покинул Ахмета Эртегюна и его компанию Atlantic Records. Вместе с Сэмом Рэй создал свои величайшие хиты: Hit the Road Jack, Georgia on My Mind и I Can't Stop Loving You.

Сэм продолжал строить свое дело. Он приобрел Dunhill Records вместе с Джеем Ласкером, еще одной знаменитостью в области звукозаписи. Команда Сэма, таким образом, стала одной из крупнейших в тот период. Ему все удавалось настолько хорошо, что к моменту нашей встречи ABC доверила ему также управлять театральным и кинематографическим направлениями. Когда мы впервые пожали руки, передо мной был серьезнейший

предприниматель, на котором лежала огромная ответственность. Он посмотрел на меня, как будто пытаясь понять, что его дочь нашла в «Т. Д. Валентине».

Теперь не проверишь, считал ли Сэм Кларк, что я просто использую его дочь, чтобы познакомиться с ним. Даже если он так и не думал, положение Лизы было непростым. Когда ее отец входил в комнату, это выглядело, как будто явился сам Господь Бог. А она как раз принесла домой запретный плод, и знала это так же хорошо, как и он. Родители Лизы пытались знакомить ее с сыновьями из богатых еврейских семейств из гольф-клуба, в надежде на то, что когда-нибудь страсть все же вспыхнет. Сейчас я понимаю, что Сэм действительно знал, что будет лучше для его дочери в длительной перспективе. Но тогда мне было девятнадцать, и я просто не видел общей картины, как и Лиза. Все, что я тогда понимал, – это то, что мне нравилась дочь Сэма Кларка и что я хотел добиться его уважения.

– Хорошо, очень хорошо… – заговорил Сэм.

Он явно пытался проявить вежливость, но даже его тон заставил меня почувствовать, что ему неприятно видеть мою машину припаркованной у дверей его дома. Он спросил, кто делал аранжировку, и отлично держал себя в руках. Но потом он сказал нечто такое, что я теперь дословно даже не смогу вспомнить, – его слова ударили меня, как стенобитное орудие. Прямо между глаз.

– Удачи вам. Но если вы хотите посещать этот дом, то лучше воздержитесь от пения.

Сейчас я вспоминаю эти слова и думаю, что, наверное, он дал мне чертовски хороший совет. Но в этих словах скрывалось еще одно послание: «Парень, понимаешь, ты не еврей. Так что забудь об этом…»

Эти слова горели во мне, когда я миновал их машины на стоянки, сел в свою колымагу и поехал домой. Благодаря этим словам я никогда бы потом не искал у Сэма Кларка работу и не пошел бы к нему, даже если бы меня позвали.

«Ну, я тебе покажу!» – вот что думал я тогда.

Поскольку я еще раньше проболтался родителям про встречу с Кларком, то должен был каким-то образом рассказать им и о результате этой встречи. Вскоре после этого разговора отец подошел ко мне и сказал:

– С тобой хочет переговорить дядя Вик.

Это здорово насторожило меня. В некоторых аспектах визит к крестному был большим событием. Дядя Вик был очень важной персоной, и потому как бы следовало радоваться – смотри, сам

дядя Вик обратил на меня внимание! Вместе с тем перспектива встречи с ним меня тревожила. Возможно, меня вызывали для того, чтобы сделать внушение. Возможно, родители вычислили, что среди всей родни я опасался только дядю Вика, а «страх надежнее любви». Эти слова – из фильма «Бронкская история», и написал их мой хороший друг Чезз Пальминтери, но я ее украду, ведь она подходит к случаю, а он не стал бы возражать.

Я отправился в клуб Демократической партии на пересечении Фордхем-Роуд и Большого бульвара. У дяди Вика там был кабинет, и вообще это было место, где встречались большие шишки. Там был даже предусмотрен огромный холл, специально чтобы политики могли выступать перед массами людей. Но тем утром в холле было безлюдно.

Вся обстановка в офисе у дяди Вика была сделана из дерева, и сделана на совесть. Деревянная дверь со стеклянным окошком в середине. Деревянный стол. Панели на стенах.

Он встретил меня, обнял… но потом твердо сказал:

– Сядь.

Да, вот так просто: «Сядь».

Дядя был опрятным крупным мужчиной целых шести футов росту, но широким в плечах и мощно сложенным. Габариты были лишь одной из составных частей его авторитетного облика. Он был крайне авторитарной и самоуверенной личностью… и крайне нетерпеливой тоже. Никаких хождений вокруг да около – дядя словно заколачивал гвозди.

– Слушай, – начал он. – Тебе надо завязывать с этим твоим пением. Ничего хорошего из этого не выйдет. Ты, конечно, можешь пытаться снова и снова тратить свое время впустую. Но поверь мне, тебе нечего делать в этом ремесле. Я знаю кучу парней в этом роде, можно сказать, всю их породу перевидал. И я видел, что они приходят и уходят. Бессмысленные крысиные бега.

И вот эти последние слова он произнес с таким выражением, что можно было практически почувствовать себя одной из этих самых крыс… Такое едва ли забудешь.

– На самом деле ты должен стать профессионалом, – продолжал дядя. – Хочешь заниматься бизнесом своего отца. Это бы обрадовало его, и он смог бы научить тебя своему делу. Посмотри, чего он добился – сумел прочно обеспечить семью. А ты сможешь приумножить капитал в десять раз! Но если ты этого не хочешь – стань врачом или адвокатом. Но с пением нужно прекращать. Это даст тебе отличные шансы, и родители тебя поддержат.

По правде говоря, это вовсе не было беседой, и дядя явно не планировал тратить много времени.

– Хорошо. Спасибо, дядя Вик, – сказал я, поднимаясь. – Большое вам спасибо.

– Ты меня понял? – спросил он в ответ. Это он так прощался. – Ты меня понял?

Я кивнул и вышел из кабинета. Голова кружилась. Должен делать это. Обязан делать то. Но ни мой разум, ни мое тело, ни моя душа не хотели ни «этого», ни «того». Они хотели творить музыку.

Издалека снова донесся голос дяди Вика:

– Ты меня понял?

Вокруг меня делались стремительные карьеры. Я видел, как мои друзья осваивали бизнес своих отцов – строительство, розничную торговлю, текстильное дело и, конечно, финансовые операции. Мои друзья детства становились мужчинами. Это наводило меня на мысли о том, что, возможно, я должен был послушать дядю Вика. Возможно, я должен был бросить музыку, как и сказал Сэм Кларк. Это ведь не означало, что я обязан вовсе покинуть мир шоу-бизнеса? Чем больше времени я проводил с Лизой, тем чаще встречался с ее родителями и их удивительными друзьями. Не было, например, ничего странного в том, что на ужин мог зайти Сидни Пуатье. В течение нескольких месяцев я проделал путь от выступления на разогреве у мисс Чесночные Пальцы до встречи с Софи Лорен.

Но для меня в этом был один неловкий момент – Сэм будто бы возводил между нами невидимую стену, причем сразу в нескольких измерениях. В пространстве: «Не ходи в эту часть дома!», а также в социальном положении: «Вот наш «мерседес», а вот твой «шевроле». Так что у них дома я всегда чувствовал себя, так сказать, «на птичьих правах». Мне нужны были деньги. Нужно было настоящее дело. Если уж я не мог подкатить к ним на «мерседесе», то я, по крайней мере, должен был заняться чем-то таким, что приведет к успеху.

Успех в глазах семьи Кларк был всем. Родители Лизы только о нем и говорили: успех, успешные люди и преимущества успеха.

Все это наводило меня на мысли о бизнесе отца. Он всегда мечтал передать мне свое дело. Когда я был юнцом, он часто брал меня к себе на работу в южную часть Манхэттена и старался развлечь меня тем, что там делалось, чтобы я в будущем захотел сам заниматься подобными вещами. Но я на это, конечно, не покупался. В те дни, о которых я пишу сейчас, он только что продал свою фирму, но условия сделки были таковы, что все еще приглядывал там за делами. Было уже поздно требовать наследство, но его замысел состоял в том, чтобы научить меня

вести бизнес, подготовить к созданию своего собственного дела. Ну а сам я, конечно, хотел заполучить Лизу.

В те дни я каждое утро садился с отцом на поезд и ехал в Нью-Йорк. Там меня ждало первое потрясение. Помните, это был конец 60-х – никаких iPod. Плеер Sony Walkman станет популярен десять с лишним лет спустя. В семь утра между Вестчестером и Центральным вокзалом Нью-Йорка… никто не слушал даже радио. Я сидел рядом с молчаливым коммерсантом, читавшим «Нью-Йорк таймс». Весь путь состоял из объявлений проводника:

«Следующая Маунт-Вернон… Сто двадцать пятая улица… Центральный вокзал, конечная!»

Тут начиналась лихорадочная давка и гул метрополитена – предстояло еще добраться до Боулинг-Грин.

Я сидел за столом в открытом помещении рядом с отцом – там не было этих ужасных офисных ячеек, просто куча народу кругом, – и все занимались своим делом. Это была брокерская фирма, и если вы там не начальник, то суть вашей работы состоит в том, чтобы заполнять для импортеров бланки, которые потом надо было отправить для проверки на таможню. Не так уж и сложно, но еще как скучно – как и все, что связано с документооборотом. Именно мастерство моего отца в этом деле позволяло нашей семье роскошно отдыхать в Майами-Бич. Однако, когда сам делаешь нечто подобное, то Summer Wind, которую там ставили в баре, почему-то не играет.

Я ковырялся в этих бюрократических формах около полугода. Но внезапно в моем однообразном графике произошла необычная перемена. Скорее всего, это был обычный выходной день, так как отгулов я никогда не брал. Мы с Лизой гуляли по Пятой-авеню, и погодка была та еще. Как только начался дождь, мы спрятались под навесом, и я посмотрел ее в глаза. По ее щекам текли слезы.

– Что такое? – спросил я.

– Мы… мы больше не можем встречаться!

– Что?

Ничто не предвещало беды. Собственно, у нас все было отлично – и именно поэтому она плакала.

– Что с тобой, Лиза? Я тебя обидел?

– Нет, конечно! Дело не в этом. Дело в том, что ты… ну… ты не исповедуешь нашу веру.

– Не исповедую иудаизм? Конечно. Но ведь ты знала об этом и раньше.

– Томми, ты не понимаешь. Из-за этого родители тебя никогда не примут! Никогда не согласятся с тем, что я встречаюсь с неевреем. Это безнадежно!

В этот момент внутри меня столкнулось так много разнообразных чувств, что я на минуту потерял равновесие. И я отреагировал, не рассуждая, мгновенно и от всего сердца:

– А если я обращусь в иудаизм?

В тот момент я чувствовал, что вновь оказался в седле. Эх, если бы я знал, что эти слова обеспечат меня приключениями на три десятка лет вперед!

В том-то все и дело… Произнести эти слова было не очень трудно. Их было легко произнести. Помните, мой лучший друг был воспитан в еврейских традициях? А ведь его отцом был католик-итальянец, а еврейкой была только мать. Его отец пошел с ним в синагогу, нацепил талит и подпевал в течение всей церемонии. А мама моего друга научилась неплохо готовить ригатони. Я с ним вместе отмечал бар-мицву, а он посещал со мной рождественскую мессу. Ронни Парлато был примером того, как все может хорошо сложиться, если два человека на самом деле близки. А ведь я определенно любил Лизу. Во всяком случае, я так думал. Мне исполнилось девятнадцать, и я был считай что ребенком. Что я вообще мог знать о любви?

Но в тот момент мной двигало нечто большее, чем любовь. Обращение в иудаизм было способом проломить стену, которую Сэм Кларк воздвиг между нами. Я до конца не понимал причин, по которым он поступил так. Его предки передали ему тысячелетиями оберегаемую идею самосохранения еврейского народа. Когда Сэм использовал эту идею против меня, я считал это предрассудком. И потому, соглашаясь перейти в иудаизм, я словно бросал ему вызов: «Эй, чувак! Поцелуй меня в задницу!»

Конечно, я ничего такого заранее не планировал. Это случилось будто по щелчку пальцами. Если бы Сэм Кларк сейчас был жив и стоял передо мной, то я бы ему прямо сказал, что он был прав. В длительной перспективе это все просто не могло сработать, и я ужасно переживаю из-за всей той боли, которую Лиза в дальнейшем испытала по вине моего тогдашнего легкомыслия. Но просить прощения за это я не стану – не стану уже хотя бы потому, что те мои слова подарили жизнь двоим прекрасным детям, которые так много для меня значат. Так что если бы я снова перенесся в тот миг, то принял бы то же самое решение. Мне только совестно перед Сарой и Майклом из-за той конфликтной атмосферы, в которой они выросли. Единственное, что может меня оправдать, – это те добрые намерения, которые у меня были в момент, когда я произносил эти слова. Мои родители в итоге прожили вместе семьдесят лет, и я надеялся на нечто подобное и для нас с Лизой, когда решился изменить

религиозную принадлежность.

– Ты… ты сделаешь это ради меня?! – воскликнула она. Было похоже, будто солнечный луч вдруг пробился сквозь тучи.

Сейчас я понимаю, насколько важным для нее был этот момент. Он оказал огромное влияние на нас обоих. В некотором смысле я тогда стал по-настоящему самостоятельной личностью, а самый верный способ для такой личности почувствовать свою силу состоит в том, чтобы сделать что-то для другого человека.

Инерция этого мига приведет меня к женитьбе, о которой объявят в «Нью-Йорк таймс», и к отвратительному разводу, который будут с удовольствием пережевывать во всех газетах. В дальнейшем это приведет меня к сказочному браку с Мэрайей Кэри – браку, который закончится отнюдь не сказочно. С момента, когда я произнес те слова, мне понадобится три десятка лет, чтобы прийти в себя. Когда я сейчас думаю о том дне, то понимаю, что он был первым шагом на моем долгом пути к Талии.

Казалось, судьба мне благоволила. Через несколько недель я получил редкую и благоприятную возможность поправить свои дела. Один из наших импортеров собирался ввезти в страну партию вина, но у него возникли проблемы санитарного характера. Не помню точно, в чем там было дело, возможно, несколько ящиков были поражены «пробковой болезнью». Штука была в том, что почти вся партия была неповрежденной, но из-за нескольких ящиков наш клиент насторожился и решил не рисковать. Ведь если плохое вино попадет в розничную сеть, то это может повредить репутации компании. Так что мне сделали предложение:

– Слушай, давай я тебе продам всю партию по доллару за ящик? Что хочешь с ним потом, то и делай – хоть вылей, хоть себе оставь.

Я откупорил бутылку и налил себе стаканчик. Мне понравилось. Я тогда, конечно, ни черта не понимал в вине. В девятнадцать лет я даже обычное Gallo считал хорошим вином. Но я сразу сообразил, что вино не испорчено.

Какого черта? Я нанял грузовик, собрал четверку друзей, и мы забрали со склада несколько сотен ящиков. Я начал предлагать это вино своим друзьям и родственникам, давал им попробовать – и оно всем пришлось по вкусу! Конечно, я убеждал всех его покупать.

Также я ходил по винным магазинам, обращался к владельцам и директорам:

– Смотрите, у меня есть партия отличного вина – и совсем

недорого! Попробуйте и скажите, как оно вам, – а если вам понравится, то я охотно уступлю вам его… скажем, по двадцатке за ящик?

Добрая половина этих ребят смотрела на меня как на полного психа. Но тут-то мне и пригодились мои уроки актерского мастерства – благодаря им я излучал уверенность в себе и знал, как представить себя незнакомым людям в выгодном свете. Все те ужасные вечера выступлений в ночных клубах тоже мне помогли – когда ты выходишь на сцену, то уж приходится постараться, чтобы понравиться людям. И я знал, как добиться успеха в этом деле. Главное тут – напор. В итоге все эти уроки и клубы превратили меня в отличного торговца.

Большинство потенциальных клиентов сообразили, что товар отличный. В те времена люди подходили к таким вещам просто – если наклевывалась сделка и можно было подзаработать без особого риска и проблем, то никто не заставлял себя упрашивать дважды. Кроме того, если бы я предлагал скверный товар, то никто бы ничего у меня не купил, правда?

Я продал всю партию и заработал примерно 30 тысяч – в те времена на такую сумму можно было купить дом. Но я берег каждый цент этих денег, да и вообще всех, что у меня были, иначе бы я не смог позволить себе достаточно дорогого обручального кольца с бриллиантом для Лизы. Я отлично знал, насколько озабоченными были ее родители в таких вопросах. У них дома только и слышалось: Gucci, Bulgari, Saks… Мое предложение перейти в иудаизм разрушило «горизонтальный» барьер Сэма Кларка. Я посчитал, что достаточно крупный бриллиант поможет мне с социальной пропастью между нами.

В бриллиантах я совершенно не разбирался. Однако я подумал, что раз уж я собираюсь стать иудеем, то мне прямая дорога в «бриллиантовый район» на Сорок седьмой улице. Там бы я смог купить отличное кольцо у хасидов, как и поступают все нормальные еврейские юноши. Я внимательно разглядывал витрины в поисках самого здорового, самого блестящего бриллианта, который только можно было купить на имевшуюся у меня сумму.

Мне приглянулся один камень – в три карата, вытянутый, с огранкой «маркиз». Он был не особенно велик, но казался больше, чем на самом деле. Один из продавцов – бородатый, с пейсами и в черной шляпе – принялся расхваливать мне его качество. Мне было, по правде говоря, наплевать. Я просто покупал большой блестящий камень. Впечатляющий камень.

Я завернул кольцо в конфетную обертку и так явился в дом Кларков. Мы сидели на кухне и пили чай с Лизой и ее матерью, и

тут я сказал:

– Загляни-ка в сумку. Я тебе сладостей принес!

Лиза, конечно, развернула обертку и буквально сошла с ума. Ее мама едва не задохнулась от удивления и прикрыла рот ладонью. Если бы вы в тот момент увидели ее лицо, то, не зная всей истории, едва ли смогли бы сказать, счастлива она или переживает из-за чьей-то смерти. Что, неужели итальянский паренек возьмет в жены еврейскую принцессу?!

Лиза немедленно схватила кольцо и сломя голову бросилась в комнату, где ее отец курил перед телевизором. Он встал, взял украшение, внимательно рассмотрел его и вернул дочери. Затем он повернулся и пошел к лестнице, но у самых ступенек повернулся к нам и произнес:

– Надеюсь, вы двое планируете побег.

Будь у меня в голове пружина, я бы чувствовал, что каждый день, проведенный за бумагами в отцовской конторе, сжимает ее до последнего предела – и она вот-вот лопнет. «Я создан не для этого! Не для этого я родился на свет! Я не желаю этим заниматься!»

Все вокруг отлично видели мое разочарование и усталость от этой бумажной каторги. Уж отец-то наверняка замечал. Когда я все же решил завязать, он отнесся с пониманием и пожелал мне успеха в любимой области. Я поискал подходящую вакансию и в итоге устроился к Джоэлу Даймонду на MRC Music, издательское подразделение Mercury Records.

Забавно, как все сложилось, если учесть все те могущественные связи, которые я мог бы использовать благодаря Сэму Кларку. Джоэл Даймонд был страховым агентом, а песни писал больше для развлечения. Однажды он случайно встретил в самолете какого-то менеджера от шоу-бизнеса, и тот сразу распознал его талант и желание работать, а потом назначил руководителем MRC Music, отдав ему предпочтение перед многими кандидатами с куда большим опытом. Так что если кто и понимал, что значит дать шанс человеку со стороны, то это был Джоэл. Сначала он назначил мне еженедельную зарплату в 125 долларов. Такова работа на самом дне музыкального мира, а для меня эта зарплата стала как бы служебным значком, как у молодого полицейского в его первом патруле. Мне было еще далеко до «детектива», «капитана» или «комиссара полиции», но я уже носил значок. Я вошел в музыкальный бизнес.

Даже просто приближаться к тому офису – дом номер 110 по Западной Пятьдесят седьмой улице – было самым бодрящим ощущением с тех пор, как я поднимался на сцену вместе с The

Exotics. Каждый день, когда я распахивал их дверь и приветствовал высоченного охранника с бульдожьей физиономией, я просто излучал счастье. Охранника этого все звали Крошкой. Крошка отвечал на мое приветствие с дружелюбием настоящего флориста, коим он и был в свободное время. Но разозлишь его – и он живо вырвет твои потроха себе на завтрак.

Официально моя должность называлась «менеджер-инструктор», но это было лишь красивое определение для «толкача». Сейчас этого ремесла в прежнем смысле уже не существует. В основе своей это было нечто среднее между занятиями Саймона Коуэлла и Дейла Карнеги. Половина работы зависела от музыкального слуха и художественного вкуса, а другая – от умения общаться с людьми и влиять на них.

В джинсах и свитере я покидал свой кабинет и начинал обход помещений, где работали наши авторы. В основе своей обстановка этих комнат была одинаковой – рояль и табурет, но некоторые имели индивидуальные черты, привнесенные их обитателями. Не все они постоянно были на месте, некоторые приходили лишь по вторникам или четвергам, но те, кто образовывал постоянную команду, вешали на стены картины и придавали своим комнатам как можно более домашний вид. Важно понимать, как сильно там выкладывались, – некоторые сотрудники даже спали в своих кабинетах, а проснувшись, вновь принимались творить.

Именно в этих странных помещениях я нашел себя и тот путь, которому следовал всю дальнейшую жизнь. Доносить до авторов песен свои идеи и предложения – это был новый и удивительный опыт. Именно в те дни моя роль в музыке изменилась, а карьера получила новое направление. Теперь уже я давал советы музыкантам.

Но почему они вообще меня слушались? Дело в том, что мои слова имели под собой прочную основу жизненного опыта. Прогулки по Сто восемьдесят седьмой улице, когда Дион и The Belmonts звучали из каждого окна и из каждой витрины, латинские ритмы Тито Пуэнте буквально в нескольких кварталах оттуда… Я делился с ними всем, чему меня обучили Чарли Калелло и Линк Чемберленд. Там, в MRC Music, я впервые мог поделиться творческим опытом, накопленным с того мига, когда в восемь лет меня молнией поразили выступления Элвиса.

Я заходил к нашим авторам, садился рядом с инструментом, слушал, на чем в тот момент шла работа… Потом начинались обсуждения, тщательный разбор музыки и слов – порой я помогал переделывать песни или рассуждал, какой текст лучше подойдет

определенному исполнителю. Иногда я слышал готовую композицию и вдруг понимал, что вот этому артисту она не подойдет, зато отлично удастся другому. В других случаях я понимал, что все уже отлично, – и если так, то моя работа состояла в том, чтобы найти место, куда песню можно было бы продать. Это означало, что я должен был точно знать, кто из музыкантов сейчас работает над новыми альбомами – и над какими именно с точки зрения стиля и направленности. Соединение песни и исполнителя требовало определенного искусства и таланта. Хотя технически моя работа считалась «распространением» музыки, по существу я тоже участвовал в ее создании.

Я нашел свою нишу. Моей сильной стороной в наибольшей мере оказалась способность действительно *слышать* песни и объединять усилия авторов и продюсеров для создания популярной музыки, подобной той, на которой я вырос и которую в детстве так любил.

Надо вам сказать, никто еще так тяжело не работал за 125 долларов в неделю. А когда рабочий день заканчивался, то это была лишь формальность, так как я направлялся в знаменитое среди нашего брата заведение – стейк-хаус «У Эла и Дика» на Пятьдесят четвертой улице. Там у стойки всегда было полно знакомых лиц, а также людей, с которыми стоило свести знакомство. Обсудив текущие дела, я шел на разведку в клубы, чтобы понять, что случится в музыкальном мире завтра.

В те времена от клубов многое зависело. Max's Kansas City… The Bottom Line… The Bitter End… My Father's Place… В этих местах было полно перспективных музыкантов-новичков. Если удавалось вовремя ухватить талантливого парня, у которого было еще мало своих песен, то его можно было снабдить творчеством наших авторов. Если попадался хороший исполнитель или композитор, можно было завлечь его к нам. Ну а если вам встретился новичок с потенциалом настоящей звезды… стоило подписать с ним договор на распространение, договор на полное продюсирование и, если повезет, даже подобрать ему звукозаписывающую компанию – в этом случае права на распространение будут целиком ваши. В общем, все дело заключалось в том, где искать таланты и как продвигать их.

Таланты, собранные в MRC, не могли не впечатлять. Скажем, Алан Бернштейн написал для Гэри Пакетта известный хит This Girl Is a Woman Now, а для Энгельберта Хампердинка – After the Lovin'. Бенни Мардонес написал Into the Night. Фил Коди и Нил Седака создадут Laughter in the Rain и Bad Blood. Роберт Флэкс

написал пять песен, вошедших в хит-парады журнала Billboard, а через пятнадцать лет стал вице-президентом EMI Music. Дженис Сигель станет ведущей вокалисткой квартета Manhattan Transfer и получит девять «Грэмми».

Наш маленький офис на Западной Пятьдесят седьмой был настоящим магнитом для интересных личностей. Однажды к нам зашел Мохаммед Али, хотел подобрать песенку для рекламы своего бургерного бизнеса, Champburgers. Джо Пеши, молодой комик и певец, у которого было общее шоу с Фрэнком Винсентом, его приятелем, тоже частенько бывал у нас и исполнил демоверсии многих наших песен задолго до того, как получил «Оскар» за роль в «Славных парнях». Наша контора просто бурлила энергией, творческими замыслами не только в музыке, но и в развитии бизнеса. Я смотрел, слушал, запоминал, знакомился с нужными людьми – и действовал. Даже незначительные эпизоды влияли на мою жизнь. Один из наших авторов однажды ходил туда-сюда и повторял, что должен посетить офис какого-то Грубияна: «Надо позвонить Грубияну!»

Грубиян… Грубиян… Только об этом и говорил, и именно так я впервые услышал об Аллене Грабмене, преуспевающем адвокате. И это было прежде, чем он переехал на Парк-авеню и стал моим близким другом. Магия-шмагия… В итоге наши карьеры переплелись, и не знаю даже, смог ли бы я добиться успеха без его помощи. Когда наша дружба окрепла, мы, бывало, звонили друг другу по двадцать раз на дню.

Самая интересная штука была именно в том, что, проходя мимо Крошки, вы никогда не знали, кого вы сегодня встретите, как эта встреча изменит вашу жизнь, что вообще может случиться.

Однажды под вечер к нам заявился Джоэл Даймонд и завопил:

– Эй, парни! Нам нужны люди для бэк-вокала! Не важно, умеете ли вы петь, – нам надо пять – десять человек.

Такое случалось довольно часто, и мы охотно помогали. Мы вваливались на студию звукозаписи к Паулю Леке, жизнерадостному мужику с бородой на все лицо, – он был в Mercury Records продюсером рангом повыше. Когда он объяснял нам, что ему нужно, то говорил примирительным тоном:

– Ребят, вам это покажется глупым… Но я написал одну песню, и там есть момент, где вам всем надо будет запеть как-то так: «На-на, на-на, на-на, на-на… хей-хей-хей, прощай!»

Нас с самого начала разбирал смех – до того глупо выглядел текст. Это кто угодно мог спеть – впрочем, Паулю это и требовалось. Ему не нужны были профессиональные

исполнители, он хотел, чтобы хор на заднем плане звучал как кучка подвыпивших парней. Мы нацепили наушники, столпились вокруг одного-единственного микрофона и хорошенько зажгли. А потом вернулись обратно к работе, как если бы ничего не произошло.

Три месяца спустя Na Na Hey Hey Kiss Him Goodbye прогремела по всей Америке. Эту песню и в наши дни можно услышать, особенно когда ансамбль и болельщики какого-нибудь колледжа во время спортивных соревнований хотят посыпать соли на раны проигравшей команды соперника. А когда Na Na Hey Hey слышу я, то непроизвольно стараюсь отыскать свой голос где-то там, в общем хоре.

Помещения MRC Music не были просто «местом». Они были также эпохой в развитии музыки, эпохой, которая больше не повторится. Когда представляют себе 1969 год, то обычно воображают Вудсток, патлатых грязных подростков, катающихся в грязи и в клубах дыма марихуаны… а на заднем плане Джимми Хендрикс играет The Star Spangled Banner. Или представляют себе Нила Армстронга, делающего тот самый шаг по поверхности Луны. Если выбирать между между шастаньем по кратерам в скафандрах, катанием по кишащим клещами полям или ощущением ритма работы MRC Music, то я без колебаний выбрал бы двери дома номер 110 на Западной Пятьдесят седьмой и обмен приветствиями с Крошкой. Тогда я был именно там, где хотел быть.

Однажды я был у себя в кабинете и услышал гул собравшихся в коридоре людей. Нас всех звали в офис Джоэла Даймонда – туда набились все, кто в тот день был на месте.

– У меня очень плохие новости, – сказал Джоэл. – Все уволены. Включая и меня.

Настала потрясенная тишина. А потом будто вся комната взорвалась вопросами:

– Что за хрень?! Что ты имеешь в виду?

– Крупная корпорация под названием Philips-Siemens только что купила Mercury Records, – ответил он, – включая и наше подразделение. Она заодно купили и Chappell Music, так что теперь они нас объединяют.

Никакого выходного пособия – уж точно не для авторов песен, чьими продюсерами мы были. Нам всем велели очистить помещение к концу дня. Сущая «кровавая баня» увольнений. Если учесть всю ту привязанность, которую мы питали к этому месту, все это было ужасно жестоко – как будто людей внезапно поставили перед фактом, что они разом потеряли и свои рабочие

места, и свое жилище. Можете себе представить нашу реакцию. Все чертовски разозлились.

Не помню точно, кто был в тот день в офисе, но если бы и вспомнил – все равно бы не сказал. Все решили самостоятельно обеспечить себя «подушками безопасности», понимаете? Стали выдергивать из розеток стереосистемы, выкатывать рояли…

– Подгоним грузовики! – воскликнул кто-то.

Часть сил была брошена на отвлечение Крошки – его звали на чашку кофе и несли тому подобную чушь, – а все прочие в это время волокли проигрыватели, колонки и прочие инструменты через черный ход – прямо в грузовики. Картина была суматошная, но забавная, очень забавная. Если бы мы кино снимали, то на заднем плане точно играла бы та самая песня: Na Na Hey Hey… goodbye.

Поскольку имен я не назвал, то вам не узнать, кто в тот день был в офисе. Но если вам удастся расспросить кого-нибудь из этих людей, то они, я клянусь, скажут вам, что и теперь, спустя сорок лет, опасаются приближаться к дому номер 110 по Западной Пятьдесят седьмой, а если и появляются там, то стараются идти по дальней стороне улицы – ведь все знают, что Крошка все еще разыскивает их.

Это была лучшая корпоративная чистка в моей жизни. Я, конечно, временно вылетел из дела, но лучших обстоятельств для увольнения и представить было нельзя. Неделю спустя Джоэл Даймонд обсуждал трудоустройство с вице-президентом Chappell Music, но на его уровне вакансий не было. Однако Норм Вайзер, вице-президент, упомянул, что ему нужен молодой «толкач», понимающий обстановку «на местах», и Джоэл посоветовал меня.

Несколько дней спустя я пришел в офис Chappell Music – дом номер 609 по Пятой авеню – и встретился с Вайзером. Это было чем-то похоже на примерку совершенно незнакомого фасона обуви, но новая работа пришлась мне как раз впору.

Chappell Music возводила свою родословную к 1811 году и в тот момент, когда я устроился туда, была крупнейшей музыкальной компанией в мире. Даже Happy Birthday to You – песня из их каталога. Среди авторов, работавших на эту компанию, числились Ирвин Берлин, Стефан Сондхайм, Ричард Роджерс и Оскар Хаммерштейн. И все же это была старомодная музыкальная контора, которая нуждалась в притоке «свежей крови» на пороге 70-х.

Я думаю, что Норм заранее навел справки, потому что мне не пришлось много рассказывать о себе.

– Я слышал, что ты – начинающий молодой агент по

продвижению синглов, – сказал он. – Тот, кто знает, как добиться результата. Как насчет поработать на нас?

– Вы шутите? – изумился я.

Наверное, это прозвучало так, будто я готов работать хоть бесплатно. Норм улыбнулся и сказал:

– Знаешь что? Начнем, пожалуй, с двухсот пятидесяти долларов в неделю.

Это было даже лучше, чем оказаться в раю. Удвоение зарплаты по сравнению с MRC! С такими деньгами я мог съехать от родителей и жить отдельно. И это еще немного приблизило меня к Лизе.

Наш разговор счастливо подходил к концу, когда Норм спросил:

– Да, вот еще что… Поговаривают, что в день закрытия MRC из ее офиса пропало кое-какое оборудование. Вы ведь не участвовали в этом маленьком безобразии, не так ли?

Что ж, на большом экране у меня ни разу не было ни одной сколько-нибудь заметной роли, это верно. Но Уинн Хендмен и весь наш класс актерского мастерства чертовски гордились бы мной в тот день.

– Знаете, я что-то слышал об этом… – произнес я тоном, подразумевавшим, что сам-то я в это время рыбачил у берегов Перу. – А что в точности там произошло?

– Не имеет значения, – ответил Норм. – Просто проверял.

Он был удивительным, прекрасным человеком и в дальнейшем стал моим наставником. Возможно, он просто не хотел знать.

Покидая офис Вайзера, я не просто чувствовал, что получил назад свой «значок», – меня будто бы сразу произвели в сержанты. Никаких больше свитеров и джинсов на рабочем месте! В свой первый день работы на Chappell я пришел в костюме и при галстуке. Огромный офис с видом на Пятую авеню ждал меня, и там была даже отделенная стеклом кабинка для секретарши!

Я оказался рядом с руководством, а в таких местах легко встретить знаменитость. Скажем, однажды повидаться с Нормом зашел Ирвинг Берлин, а в другой раз можно было увидеть, как в холле показался Тони Беннет, – он хотел переговорить с авторами песен. Я и понятия не имел, что четверть века спустя здорово изменю течение его карьеры. Chappell была компания исторического значения, и я гордился, что стал частью всего этого. Но сверх этого компания стремилась идти в ногу со временем, и мне казалось, что именно я могу ей в этом помочь.

Меня наняли для работы с потенциальными клиентами, и я старался изо всех сил. Утром я заходил в контору, забирал

последние плоды трудов наших авторов, а потом посещал компании звукозаписи и студии, чтобы продемонстрировать свои сокровища продюсерам и «охотникам за талантами». На службе у Chappell я здорово расширил круг своих знакомств – двигаясь от студии к студии, можно было узнать, что в данный момент пишется, и обсудить новые записи. Я впитывал все эти сведения и постепенно развивал в себе понимание того, что происходило в музыкальном бизнесе. Не знаю, имел ли какой-либо еще руководитель в этой сфере возможность приобрести столь бесценный опыт.

Стены моего кабинета постепенно заполнялись фотографиями, на которых я был запечатлен в компании известных артистов. Даже Сэм Кларк постепенно стал относиться ко мне с уважением, пусть и без особой симпатии. Он не знал никого в крошечной MRC, но вот Chappell Music – это было совсем другое дело.

Я делал все, что было в моих силах, чтобы доказать ему: я достоин его дочери. Я даже ходил в синагогу Actors' Temple на Западной Сорок седьмой улице, где раввин Шонфельд давал мне уроки иудаизма. Это заняло несколько месяцев, но зато обошлось без выпускного бала. Ну вот, теперь у меня были права – можно было ехать! Так что мы с Лизой не сбежали от ее родителей, нет – они втроем начали планировать свадьбу. А Лизу, конечно, растили для свадьбы не где-нибудь, а только в отеле «Плаза».

Все же было нечто такое, что могло бы дать мне понять – происходящее было не совсем правильно. Да, я сменил вероисповедание и не переживал из-за этого. Во многом это было так из-за поддержки моих родителей. Вскоре после того, как я сказал Лизе, что перейду в иудаизм, я переговорил с родителями. Я сел на тот самый обтянутый пленкой диван, с которого меня отослали в Академию Фаррагута. Но на сей раз это я преподносил сюрприз.

– Думаю, я собираюсь жениться, – сказал я.

– Думаешь? – спросил мой отец. – Или знаешь?

– Слушай, я это знаю. Я женюсь на Лизе Кларк. Но есть одна проблема. Я должен стать иудеем.

Поначалу они были шокированы и молчали. Им нравилась Лиза, да. Но все же я был их сыном.

– Томми, если ты будешь счастлив, – сказала мама, – то и мы этого хотим!

Отец тут же поддержал ее:

– Мы полностью на твоей стороне!

Потом мы все целовались и обнимались, и дело было

сделано. Мы не спорили, не взвешивали за и против. Мамина лучшая подруга все организовала – и все прошло отлично и вполне естественно. Если у родителей и были сомнения насчет всего этого, то к этому моменту они уже поняли, что если уж я что-то решил, то меня никакими силами нельзя было бы остановить.

Теперь я понимаю, что во многом мне было так легко изменить вероисповедание именно потому, что я в те дни толком и не задумывался над тем, что все это значит. Я тогда летел вперед со скоростью звука и, по всей видимости, страдал от гиперактивности и синдрома дефицита внимания. Потому-то я думал, что переход в иудаизм будет кратчайшим путем к Лизе сквозь все те барьеры, что ее отец возвел вокруг нее.

Эта моя гиперактивность была очень кстати в бизнесе, поскольку инстинкты обычно меня не подводили, и я добивался поставленной цели, следуя по кратчайшему пути. Но в личностном плане эта моя черта обращалась против меня. Я страдал из-за того, что эмоции гнали меня вперед быстрее, чем разум успевал тщательно все обдумать. И обращение свое я тоже не обдумывал. В те редкие минуты, когда я осознавал реальность задуманного мной, я, впрочем, испытывал небольшие приступы тревоги… «А ты уверен во всем этом?»

Впервые я испытал это, когда Лиза показала мне план размещения гостей на свадьбе. Хупу планировалось установить в зале отеля «Плаза», и это мне было по душе, как и идея с разбиванием бокалов. Но вот то, на что должна была быть похожа сама церемония… тут чувствовалось нечто нехорошее.

Представьте себе эту сцену в кино. Справа от прохода располагались евреи – в лучшем случае из верхушки среднего класса, а то и вовсе богачи. Слева же находилась моя родня – итальянские эмигранты, которые больше привыкли к мероприятиям в заведениях Бронкса – таких, с большими люстрами и чтобы все было похоже на свадьбу в «Славных парнях» или еще каком фильме про мафию. И было нечто неправильное в том, что мне нужно было пройти между этими двумя группами, да еще и в ермолке. Это чувство трудно объяснить, особенно потому, что в детстве мне нравилось носить ее, когда я бывал в еврейском детском лагере. Наверное, дело было в самом проходе между двумя столь различными группами людей – все это заставляло меня думать о том, как мне остаться посередине, избежать выбора. Но ермолка – это и был выбор, а без нее свадьба была бы невозможна, у меня просто не было выхода. Я не мог явиться на церемонию с непокрытой головой.

Когда я сказал Лизе о своих чувствах по этому поводу,

почувствовал, что «стены» Сэма Кларка дают трещину – кому-то из родни Лизы пришла в голову толковая мысль. Поскольку свадьба была очень официальной и подразумевала, что все будут во фраках, то мне только и нужно было, что надеть к фраку цилиндр! Идеально! Блестяще! Голова покрыта. Да и мой отец в цилиндре смотрелся бы на церемонии просто отлично.

Зрелище было впечатляющее. На одном из этажей отеля проходил фуршет и подавали коктейли. Сама церемония проходила на другом этаже, в Террасном зале, где собралось триста пятьдесят человек. А еще один этаж был занят банкетными столами и зарезервирован для танцев, так как там находился главный бальный зал. Я чувствовал себя на вершине мира, и субботний выпуск «Нью-Йорк таймс» лишний раз это подтверждал. Вот оно, высшее общество, – дочь Сэма Кларка, шишки из ABC, выходит за Томми Мот-толу.

За время медового месяца мы успели побывать в Париже, Женеве, Лондоне и Риме. Для меня это вообще была первая поездка за границу США. В двадцать два года это было похоже на кинофильм, и приобретенные в Европе впечатления также основательно повлияли на меня в профессиональном отношении. Мы останавливались в местах, которые Лиза хорошо знала, – как, например, отель «Эксельсиор» в Риме. В ресторанах я замечал, что европейцы даже столовыми приборами пользуются не так, как я. Я чувствовал, как элегантно и гладко звучит итальянский язык в Италии по сравнению с тем грубым жаргоном, что можно было услышать у нас в Бронксе. Повсюду вокруг я видел признаки культурного превосходства Европы, что буквально поразило меня. Я понял, что мне еще много чего предстоит в себе развить и усовершенствовать, и с нетерпением ждал возвращения домой, чтобы приступить к работе.

Голоса друзей

Дженн Веннер, владелец журнала Rolling Stone

Когда в 1967 году мы начали издавать наш журнал, представители поколения послевоенного «беби-бума» как раз стали входить в пору совершеннолетия. Это было самое многочисленное, самое обеспеченное и самое образованное поколение молодежи за всю историю.

Они росли вместе с рок-н-роллом, и он стал частью их мышления. С его помощью молодежь общалась между собой, описывала свои тревоги, ценности и страхи. Но тогда, конечно,

никто не мог предсказать, в каком направлении развивается ситуация.

Никто не говорил, что это будет самое влиятельное музыкальное течение в мире, что целое поколение парочек будет знакомиться под рок-н-ролл, что он будет влиять даже на президентов. Даже у меня такого в мыслях не было. Но Джон Леннон явно что-то такое чувствовал, когда говорил: «Мы популярнее Иисуса Христа!»

Джон Ландау, менеджер Брюса Спрингстина

Конец 60-х и начало 70-х годов были эпохой открытий. Открывались новые стили в музыке, новые способы ее распространения, даже новые способы управления музыкальным бизнесом.

То были времена, когда артисты записывали альбомы и выступали на различных шоу – но и только. Не было Интернета, не было музыкальных каналов. Если даже у тебя была видеозапись выступления, то где бы ты мог ее показать? Нет, если ты был «Битлз», ты мог снять настоящий кинофильм, на который публика пойдет в кинотеатры, но кроме этого от «картинки» было мало толку. Если артисту везло, он попадал на шоу Эда Салливана… В общем, возможности исполнителей тогда были довольно скудными, хотя и требования тоже были меньше. Техника просто не ушла достаточно далеко вперед.

Когда в дело пришли люди вроде меня или Томми, все стало меняться. Мало кто понимал, что нужно делать в новых условиях, – мы просто столкнулись с ними нос к носу. Мы все боролись с трудностями и отыскивали свой путь или, точнее, прокладывали его. А когда такой парень, как Томми, решал ту или иную проблему определенным способом, этот способ становился образцом для всех остальных.

Глава 4. Предложение, от которого невозможно отказаться

"Killing Me Softly with His Song" *Roberta Flack*
"Let's Get It On" *Marvin Gaye*
"My Love" *Paul McCartney and Wings*
"Crocodile Rock" *Elton John*
"You're So Vain" *Carly Simon*
"Brother Louie" *Stories*
"Me and Mrs. Jones" *Billy Paul*
"Frankenstein" *The Edgar Winter Group*
"Drift Away" *Toby Gray*
"You Are the Sunshine of My Life" *Stevie Wonder*
"That Lady" *The Isley Brothers*
"We're an American Band" *Grand Funk*
"Right Place Wrong Time" *Dr. John*
"Superstition" *Stevie Wonder*
"Love Train" *The O'Jays*
"Keep On Truckin' " *Eddie Kendricks*
"Dancing in the Moonlight" *King Harvest*
"Neither One of Us (Wants to Be the First to Say Goodbye)" *Gladys Knight and the Pips*
"Could It Be I'm Falling in Love" *The Spinners*
"Daniel" *Elton John*
"Midnight Train to Georgia" *Gladys Knight and the Pips*
"Smoke on the Water" *Deep Purple*
"Behind Closed Doors" *Charlie Rich*
"The Cisco Kid" *War*
"Live and Let Die" *Wings*
"Higher Ground" *Stevie Wonder*
"Here I Am (Come and Take Me)" *Al Green*
"Dueling Banjos" *Eric Weisberg and Steve Mandell*
"Superfly" *Curtis Mayfield*
"Reeling in the Years" *Steely Dan*
"One of a Kind (Love Affair)" *The Spinners*
"Angie" *The Rolling Stones*
"Money" *Pink Floyd*
"Yes We Can Can" *The Pointer Sisters*
"Free Ride" *The Edgar Winter Group*
"Space Oddity" *David Bowie*
"Papa Was a Rollin' Stone" *The Temptations*
"Just You 'n' Me" *Chicago*

"Smokin' in the Boy's Room" *Brownsville Station*
"Ramblin' Man" *the Allman Brothers Band*
"The Way We Were" *Barbara Streisand*
"Doo Doo Doo Doo Doo (Heartbreaker)" *The Rolling Stones*
"Saturday Night's Alright for Fighting" *Elton John*
"Never, Never Gonna Give Ya Up" *Barry White*
"Living for the City" *Stevie Wonder*
"Knockin' on Heaven's Door" *Bob Dylan*
"Dark Side of the Moon" *Pink Floyd*
"Dancing Machine" *The Jackson 5*
"Until You Come Back to Me (That's What I'm Gonna Do)" *Aretha Franklin*
"Best Thing That Ever Happened to Me" *Gladys Knight and the Pips*
"I've Got to Use My Imagination" *Gladys Knight and the Pips*
"Waterloo" *ABBA*
"Mockingbird" *Carly Simon and James Taylor*
"Tell Me Something Good" *Rufus featuring Chaka Khan*
"Please Come to Boston" *Dave Loggins*
"Goodbye Yellow Brick Road" *Elton John*
"Don't Let the Sun Go Down on Me" *Elton John*
"Tubular Bells" *Mike Oldfield*
"Hello It's Me" *Todd Rundgren*
"I Honestly Love You" *Olivia Newton-John*
"Time in a Bottle" *Jim Croce*
"The Joker" *The Steve Miller Band*
"Benny and the Jets" *Elton John*
"Rock the Boat" *The Hues Corporation*
"Rock Your Baby" *George McCrae*
"I Shot the Sheriff" *Eric Clapton*
"I Can Help" *Billy Swan*
"Cat's in the Cradle" *Harry Chapin*
"Philadelphia Freedom" *Elton John*
"My Eyes Adored You" *Frankie Valli*
"Shining Star" *Earth, Wind and Fire*
"Fame" *David Bowie*
"One of These Nights" *The Eagles*
"Jive Talkin' " *The Bee Gees*
"Best of My Love" *The Eagles*
"At Seventeen" *Janis Ian*
"Lady Marmalade" *Labelle*
"Fire" *The Ohio Players*
"Magic" *Pilot*
"Mandy" *Barry Manilow*
"Could It Be Magic" *Barry Manilow*

"I'm Not in Love" *10cc*
"You're No Good" *Linda Ronstadt*
"Get Down Tonight" *K. C. and the Sunshine Band*
"You Are So Beautiful" *Joe Cocker*
"Cut the Cake" *Average White Band*
"Someone Saved My Life Tonight" *Elton John*
"Lovin' You" *Minnie Ripperton*
"Fly, Robin, Fly" *The Silver Convention*
"That's the Way (I Like It)" *K. C. and the Sunshine Band*
"Let's Do It Again" *The Staple Singers*
"Let Me Wrap My Arms around You" *Solomon Burke*
"Don't Give Up On Me" *Solomon Burke*
"Love is the Drug" *Roxy Music*
"Born to Run" *Bruce Springsteen*
"Don't Go Breaking My Heart" *Elton John and Kiki Dee*
"December, 1963 (Oh, What a Night)" *The Four Seasons*
"Sara Smile" *Daryl Hall and John Oates*
"Bohemian Rhapsody" *Queen*
"Take It to the Limit" *The Eagles*
"(Shake, Shake, Shake) Shake Your Booty" *K. C. and the Sunshine Band*
"Love Rollercoaster" *The Ohio Players*
"You Should Be Dancing" *The Bee Gees*
"You'll Never Find Another Love Like Mine" *Lou Rawls*
"Dream Weaver" *Gary Wright*
"Turn the Beat Around" *Vicki Sue Robinson*
"All by Myself" *Eric Carmon*
"Love to Love You Baby" *Donna Summer*
"If You Leave Me Now" *Chicago*
"Lowdown" *Boz Scaggs*
"Show Me the Way" *Peter Frampton*
"Dream On" *Aerosmith*
"Say You Love Me" *Fleetwood Mac*
"Fooled Around and Fell in Love" *Elvin Bishop*
"Island Girl" *Elton John*
"Evil Woman" *Electric Light Orchestra*
"Rhiannon" *Fleetwood Mac*
"Got to Get You into My Life" *The Beatles*
"She's Gone" *Daryl Hall and John Oates*
"Still the One" *Orleans*
"Walk Away From Love" *David Ruffin*
"Baby I Love Your Way" *Peter Frampton*

Однажды, еще в первый мой год работы в Chappell, мне

сказали выделить время и встретиться с двумя молодыми авторами из Филадельфии. Вполне логично – встречи с новыми и никому пока еще не известными артистами и авторами песен обычно доверяли молодым сотрудникам.

Когда они показались, я был немного удивлен, поскольку мне сказали, что парни из Филадельфии работали прежде с Гэмблом и Хаффом, так что я ожидал увидеть и услышать нечто в их духе.

Кенни Гэмбл и Леон Хафф были в то время очень знаменитыми авторами песен. Они вместе написали I'm Gonna Make You Love Me, которую потом записали общим синглом Дайана Росс с The Supremes и The Temptations. И они собирались создать компанию Philadelphia International Records – в качестве конкурента и альтернативы для Motown. Песни, написанные ими для своей студии, такие как Back Stabbers и Love Train для The O'Jays или If You Don't Know Me By Now для Гарольда Мелвина и The Blue Notes, – эти песни стали эталонными образцами «филадельфийского звучания». Чего-то подобного я ожидал и в том случае.

Но те двое, что вошли ко мне в кабинет, на The O'Jays совершенно не походили. Начнем с того, что они оба были белыми. В общем, поначалу я слегка удивился, в том числе и потому, что и в остальном ребята выглядели весьма примечательно.

Один был похож на Дэвида Боуи, шесть футов и три дюйма ростом, с длинными светлыми волосами намного ниже плеч. На нем была короткая кожаная куртка зеленого цвета, но меня особенно поразила его обувь. Его ботинки были сделаны из квадратиков разноцветной кожи, как будто эти штуки должны были стать килтом, но по ошибке попали не на ту фабрику.

Его приятель был ростом футов пять, с усами и длинными темными кудрями. Если бы у него вместо гитары была шпага, то он был бы очень похож на д'Артаньяна из «Трех мушкетеров».

Встреча прошла в дружеской атмосфере. Высокий блондин больше молчал и имел отсутствующий вид, но его приятель-брюнет оказался немного более разговорчивым.

Они оба окончили университет Темпл и получили хорошее образование. У них был какой-то квазименеджер, который пытался добиться для них договоров на звукозапись или даже издание – хоть каких-нибудь прочных связей с этим бизнесом. Легко было заметить, что они находились на том раннем этапе карьеры, когда артист цепляется за кого угодно, лишь бы продвинуться и стать чуточку известнее.

В конце нашего разговора я просто сказал:

– Хорошо, теперь давайте в студию!

У нас была одна на этаже, обширная комната с роялем, где можно было делать демозаписи. Высокий парень сел за клавиши, брюнет расчехлил гитару.

Стоило им начать, мои мысли понеслись буквально галопом. Невероятно! Да я никогда ничего лучшего не слышал!

Это была довольно странная комбинация фолка и ритм-н-блюза. Поразительно было то, что я никогда особо не любил фолк, эти двое придавали ему совершенно новое звучание. Это не было подражанием кому-либо, они были совершенно оригинальны, уникальны.

Потом они закончили, и стало очень тихо – я задумался и понял, что это будет огромный успех, такой, что полностью изменит мою жизнь.

Вот так я встретил Дэрила Холла и Джона Оутса. Вспоминая тот день, я могу лишь гадать, предчувствовали ли они тогда то же, что и я. В тот день я не слышал ни She's Gone, ни Rich Girl, но я как будто мог ощутить очертания этих будущих успехов в том, что они мне продемонстрировали.

Оставалось решить два острых вопроса: как я могу помочь им добиться успеха? и как я могу сам стать частью этого успеха? Эти вопросы впивались в каждую клеточку моего тела и никак не отпускали.

Я был на год моложе Дэрила. Это важное обстоятельство – эти двое смотрели на меня и думали, должно быть: «Да, это крутой паренек, но чем он, в самом деле, может нам помочь?»

К счастью, моя память сохранила множество ярких эпизодов, которые показывают, что было в то время у меня на уме…

Однажды, когда я был на студии Atlantic Records, что на Бродвее, вышел после окончания записи и увидел, как к нам заходит элегантный лысый мужчина в очках с роговой оправой. На нем был идеально сидящий костюм, бородка аккуратно подстрижена. Это был Ахмет Эртегюн, человек, с чьим именем неразрывно связаны Rolling Stones, Уилсон Пикетт, The Young Rascals, The Eagles, Led Zeppelin, Бетт Мидлер, Арета Франклин и знаменитый ансамбль Дэвида Кросби, Стивена Стилза, Грэма Нэша и Нила Янга… Короче, все это, вместе взятое, разом шло мне навстречу по коридору. Ахмет Эртегюн и правда воплощал в себе эти имена – и даже больше. Он был основателем и главой Atlantic Records, а также соединил ритм-н-блюз с джазом. Он был первопроходцем музыкальной индустрии. Титаном.

За тридцать пять лет до того он был одиннадцатилетним мальчиком, которого привез в Америку отец – турецкий посол, но мне было трудно вообразить его таким. В момент нашей встречи

он казался мне крестным отцом моих любимых песен. Не хочу преувеличивать масштаб тех чувств, что испытал тогда… но в ту минуту я прижался к стене и кивнул со всем возможным уважением.

Вот именно эту встречу я и вспомнил при разговоре с Холлом и Оутсом. Мне было всего двадцать два, и я должен был не только убедить их довериться мне – еще я должен был направить их в мир Ахмета Эртегюна.

Я всегда доверял своим инстинктам и, поступая так, обычно легко мог и других убедить в своей правоте. Я проводил время с Дэрилом и Джоном, одновременно продолжая наводить справки. Мы с ними записали штук шесть демо по их последнему материалу, так что я даже выдал им небольшой аванс от лица Chappell Music, чтобы они смогли снять в Нью-Йорке квартиру. Мы постоянно общались и вскоре отлично узнали друг друга. Одну из их записей я отдал своему хорошему приятелю из Atlantic Records, Марку Мейерсону, который как раз руководил там подбором музыкантов и композиций, и он сразу же отчаянно влюбился в эту музыку. В скором времени, когда Дэрил, Джон и Ахмет оказались на Западном побережье, Марк организовал их встречу.

Они познакомились за ужином дома у Эрла Макгра, одного из друзей Эртегюна. Особенностью тех лет было то, что почти каждый мог получить свою студию, если он, конечно, дружил с главой крупной музыкальной компании. И конечно, именно так Макгра получил студию Clean Records. Так, за едой и вином, Ахмет сообщил Дэрилу и Джону, что Clean Records будет рада сотрудничеству с ними.

Они оба были в восторге, в отличие от меня. Я вовсе не марки Clean Records для них хотел, нет – я хотел, чтобы их записи выходили на нашей основной студии Atlantic, так как я понимал, что к продукции дочерней организации никогда не будут относиться всерьез. Да, мне недоставало опыта, но кое-что я знал наверняка: чем ближе ты к руководству, тем большего добьешься. Ситуация складывалась непростая, Ахмет уже договорился со своим другом. Но, к счастью, Марк Мейерсон тоже считал, что Холла и Оутса лучше записывать на Atlantic. Он даже привлек некоего «известного продюсера», и тот убедил Ахмета в правильности такого решения, так что все удалось организовать, так сказать, «изнутри» компании.

В итоге я заключил с дуэтом договор на три альбома, причем компания Atlantic имела возможность продлить его, вложив дополнительные средства. Сумма была не то чтобы огромная, примерно столько и получали начинающие группы. Истинные

размеры нашего успеха я выяснил только тогда, когда Марк рассказал мне, кто же был тот «известный продюсер», что оказал нам помощь.

Он сказал, что это был сам Ариф Мардин и что он хочет стать продюсером первого альбома Холла и Оутса.

Вы можете себе представить, что я почувствовал, когда услышал это имя… нет, вы не можете! Если бы я просто перечислил по порядку все достижения Арифа, то эта книга стала бы толще страниц на десять. Он работал над синглом Ареты Франклин Respect – и одного этого вполне достаточно. Но вот вам еще несколько примеров: Where Is the Love Донни Хэтэуэя и Роберты Флэк; Pick Up the Pieces группы The Average White Band; Jive Talkin группы The Bee Gees… и еще Wind beneath My Wings Бетт Мидлер. Ариф получил одиннадцать «Грэмми». За несколько месяцев до этого меня бы к нему и на порог не пустили. Джон с Дэрилом буквально вознеслись до небес, из неизвестности – до работы с одним из величайших продюсеров всех времен. И к счастью, с одним из приятнейших в общении людей на свете.

В начале 70-х продвижение новой группы к известности было делом неспешным, не то что теперь. Сегодня ты или сразу записываешь хит, или отправляешься в утиль. Тогда же первый альбом был своего рода способом «пометить территорию», представиться слушателям. Наш замысел состоял в том, чтобы для начала записать и выпустить те песни, которые наш дуэт уже сочинил. Никаких наполеоновских планов, просто издать кое-что, привлечь внимание публики, начать собирать фанатов, а дальше уж как пойдет. Конечно, мы были бы не против громкого успеха. Но в те времена никто с этим особо не спешил. Брюсу Спрингстину, например, понадобилось три альбома, чтобы в итоге создать знаменитый Born to Run.

Первый альбом Холла и Оутса был по духу скорее «акустическим», с небольшими оттенками ритм-н-блюза. Он назывался Whole Oats, а на обложке, в порядке шутки, была изображена коробка «Квакерской овсянки», что было созвучно фамилии Джона. Хитов в этом альбоме не было, но в целом он был важным успехом для нас, а одна из песен – Fall in Philadelphia в замечательной аранжировке Арифа – стала образцом для всех последующих хитов дуэта.

Благодаря этому альбому Дэрил с Джоном оказались на хорошем счету, а мне открылись двери всех подразделений Atlantic Records. Я снова почувствовал себя «музыкальным подмастерьем», впитывая новые знания и, так сказать, заглядывая через плечо настоящим профессионалам.

Глава промодепартамента, Джерри Гринберг, впоследствии

возглавит Atlantic Records. Ему тогда будет тридцать два, и он станет самым молодым президентом крупной звукозаписывающей компании в истории. Там же работала Марго Кнеш, которая вела телефонные переговоры так, что позавидовал бы пьяный грузчик: «Слышь, ты, твою мать! Ты, мля, лучше поставь эти сраные записи в эфир!» Барбара Карр, глава департамента рекламы, потом стала, вместе с Джоном Ландау, менеджером Брюса Спрингстина. Дэйв Глю, первый вице-президент компании, обучил меня тонкостям маркетинга и сбыта – и я не забыл ничего из его уроков. Когда я возглавил Sony четырнадцать лет спустя, то он был одним из первых приглашенных мной сотрудников. Я изучал и запоминал те стратегии, которые использовались для продвижения всех звезд, работавших с нашей компанией, понимая, что именно они в будущем доставят записи моих парней и на радио, и в музыкальные магазины.

Любая мелочь заслуживала тщательного изучения. Когда Холл и Оутс отправились выступать по клубам Нью-Йорка, я не гнушался даже вести грузовик и таскать гитары с усилителями. Я даже налаживал освещение и звук, так как бюджет не позволял нам нанять для этих целей кого-то еще. Я научился всему – и это без отрыва от выполнения моих основных обязанностей!

Можно много лет проучиться, получить аттестат и все равно ничего не понимать в том, как устроен мир. После таких вот испытаний на прочность вас не ждет диплом от людей в смешных шапках и мантиях, нет. Вам нечего будет повесить на стенку. Это ничего. Вы теперь сами себе диплом.

Мы были в нью-йоркской квартире Холла и Оутса, когда я впервые услышал, как Джон исполняет She’s Gone. Тогда это была лишь сырая основа будущей песни, но потом подключился Дэрил со своим уникальным вокалом, и в этот момент я понял, что это будет нечто особенное.

Дэрил и Джон приступили к работе над вторым альбомом сразу же после того, как вышел первый. Мы приняли во внимание, что Whole Oats был слишком «акустическим», а Atlantic и Ариф хотели усилить роль ритм-секции ансамбля для того, чтобы сделать акцент на «филадельфийском звучании» нашего соула и ритм-н-блюза. На сей раз Ариф задействовал тяжелую артиллерию, собрав для нас таких мощных артистов, как ударник Бернард Пурди, басист Гордон Эдвардс и гитарист Хью Мак-Кракен, – и это были еще не все. Если вы незнакомы с миром студийной музыки, то можете и не узнать эти имена, но вы определенно слышали их игру более чем в сотне хитов. Они помогали делать множество выдающихся записей не только

Арифу, но и Джерри Векслеру, и Тому До-уду. Невозможно переоценить их вклад в общее дело. Представьте себе, что вы взяли в свою дворовую баскетбольную команду сразу Коби Брайанта, Дуэйна Уэйда и Леброна Джеймса. С этими ребятами и с She's Gone в арсенале мы были уверены в том, что второй альбом произведет фурор.

She's Gone была написана под влиянием двух женщин. Одна сорвала Джону свидание на Новый год, а другой была первая жена Дэрила, с которой у него как раз в то время начался болезненный разрыв. Вспоминая те дни, я возвращаюсь к беседам, которые мы с ним вели, обсуждая общие черты наших браков. Его жена тоже была еврейкой, и ему, как и мне, приходилось решать массу культурных и религиозных проблем в общении. Его опыт и правда можно было выразить фразой: «She's Gone» («Она ушла»). А вот мне на ум чаще приходили слова: «Я ушел».

В то время я фактически работал на двух работах – и на обеих полный день. А потом мы с Дэрилом и Джоном ходили по клубам с выступлениями. Домой в Нью-Рошелл я возвращался поздно, и правда состояла в том, что к «Холлу & Оутсу», как их стали называть, я был привязан больше, чем к собственному браку. Я хотел быть хорошим мужем, но чем больше проходило времени, тем яснее я видел то, что Сэм Кларк понял с самого начала, – между нами с женой было мало общего. Дело было не в моих поздних возвращениях домой. Тяжелый труд ради успеха в жизни всегда высоко ценился в семье Кларк, это как раз Лиза могла понять. Да и религия была тоже особо ни при чем. Просто мы как будто происходили из двух разных миров.

Она с детства привыкла к свечам в пятницу перед Шаббатом, субботним ужинам, воскресным поздним завтракам в гольф-клубе… Между тем в пятницу вечером меня не бывало дома, а в гольф-клубе я чувствовал себя чужаком. Одновременно с этим мой мир ее тоже не особенно привлекал. Я помню, как взял ее с собой на мой первый концерт The Rolling Stones. Я годами предвкушал его, с тех самых пор, как гнал под I Can't Get No Satisfaction на «корветте» моего друга Джорджа. Прямо по автомагистрали Диган, в клуб Cholly's, что в Бронксе. The Rolling Stones, ребята! Наконец-то я увижу The Rolling Stones воочию! Добрую половину концерта я косился на Лизу и пришел к выводу, что ей больше бы понравилось в гольф-клубе.

Я никогда не ожидал, что разведусь. Конечно, пары, которые я видел вокруг себя с детства, порой отчаянно ссорились, но никто не разводился. Каковы бы ни были трудности, они просто разбирались с ними. А больше всего на меня в этом смысле влияли те впечатления, которые я получил дома. Не припомню,

чтобы мои родители хотя бы одну ночь провели раздельно. Но до моей собственной свадьбы я не задумывался над тем, как прочна была связь между ними. Ее укрепляло и общее культурное наследие – Рождество, Пасха. Общие мечты и надежды, связанные с детьми. А глубоко внутри – еще и любовь к музыке. С Лизой у меня ничего подобного построить не получилось, и чем больше проходило времени, тем лучше я понимал, что мой брак превращается в род тяжкого труда.

Дэрилу удалось перестроить свою жизнь более успешно, чем мне. Он познакомился со стюардессой Сарой Аллен, и в итоге она переехала в Нью-Йорк с ним и Джоном, вдохновив Дэрила на песню Las Vegas Turnaround, которая вошла в их второй альбом. Когда он исполнял ее, это будто бы помогало ему отрешиться от боли и ощутить новый прилив сил. Я же не стал писать никаких целительных песен, а просто похоронил свои чувства в толще круглосуточных хлопот на работе.

Между тем Ариф со своими парнями довели She's Gone и Las Vegas Turnaround до совершенства с помощью еще одного поистине талантливого гитариста, Кристофера Бонда. Все было готово.

Второй альбом назывался Abandoned Luncheonette. На обложке было заброшенное и заросшее передвижное кафе, мимо которого Джон и Дэрил частенько проезжали в Филадельфии. Некоторым образом обложка сама стала частью истории поп-музыки. Фанаты и фотографы устраивали настоящие экспедиции в поисках этого кафе и старались узнать о нем как можно больше. Выяснилось, что изначально оно находилось в Поттстауне, штат Пенсильвания, но прогорело и было брошено в небольшой рощице на окраине Филадельфии, откуда его позже убрали, чтобы освободить место. Жаль, что сейчас больше не делают таких обложек, как та, но мы еще вернемся к этой теме. А пока поверьте мне – в те дни эта обложка значила очень многое!

Не передать словами, как мы были поражены тем, что She's Gone не стала хитом сразу же после выхода альбома. Но я не отчаивался, я знал, что песня была хитом. Знал, что это была бомба! Знал, что Atlantic просто не воспользовалась шансом, и твердо решил, что в какой-то момент пробью для She's Gone дорогу к популярности. В любом случае второй альбом стал поворотным пунктом в карьере Джона и Дэрила. Это было уже не знакомство с аудиторией, нет – альбом был предельно ясен и конкретен, выражал самую суть этих двоих. Там были и филадельфийский рок-н-соул, и акустическая сторона, и гармония вокала. Этот альбом как бы стал их маркой. Отзывы были отличными… Это сейчас любой идиот может написать у

себя в блоге что угодно, даже не прослушав запись по нескольку раз, а тогда, уж поверьте мне, это кое-что да значило. Отзывы критиков могли вознести артиста к вершинам популярности – или уничтожить его. Руководители Atlantic считали, что «Холл & Оутс» вот-вот станут новыми суперзвездами в активе компании. С коммерческой точки зрения альбом не был особенно успешным, но стали просачиваться слухи, что даже ведущий гитарист группы Led Zeppelin, Джимми Пейдж, захватил Abandoned Luncheonette с собой в турне. Дэрил был в восторге. Этот слух обрадовал его сильнее, чем если бы ему сказали, что She's Gone заняла первое место в чартах, – ведь Джимми Пейдж был его кумиром и его одобрение было куда важнее.

Мы уже готовились заняться третьим альбомом. Продвижение новой группы в те дни напоминало сборку головоломки: еще несколько кусочков на новые места – и общая картина будет закончена.

И как раз в этот момент Дэрил сообщил, что у него на уме новая затея.

Это может прозвучать безумно, но его я легко мог его понять.

– Я не хочу записать еще один Abandoned Luncheonette! – заявлял Дэрил.

В этот момент он был похож на актера, напуганного перспективой навечно застрять в одной роли, которая хотя и приносила ему известность, но угрожала стать его тюрьмой на всю жизнь. Дэрил был исследователем, первооткрывателем. Он не желал быть погребенным в обитом бархатом гробу поп-музыки, да и Джону не хотелось лежать там с ним за компанию.

Они хотели, чтобы их третий альбом был совершенно иным. Дэрил здорово увлекался Дэвидом Боуи, кроме того, ему нравились и британские музыканты, такие как Брайан Ино и Роберт Фрипп, музыка которых была потрясающей, но совершенно негодной для массовой продажи. Однако Дэрил настаивал, что их с Джоном следующий альбом будет выдержан в духе «прогрессивного рок-н-ролла».

Я не соглашался, и однажды, сидя в ресторане «У Джо» на Мак-Дугал-стрит, мы хорошенько набрались мартини, вина, самбуки и граппы, после чего приступили к очередному спору.

– Слушай, друг! Потребовалась куча усилий, чтобы зайти так далеко! – убеждал я. – Мы как раз подготовили и покорили слушателей, которым так понравилась Abandoned Luncheonette, что потратили свои кровные на альбом. Они заплатили за то, что им понравилось слышать! Кто знает, как они воспримут абсолютно другой стиль? Мы ведь пытаемся воспитать преданную

аудиторию, а это требует времени.

– Пойми, – отвечал Дэрил, – песни на продажу мы всегда сможем писать. А это… это покажет нашу искренность и честность. Докажет, что мы истинные рок-музыканты, а не ремесленники, которые лепят что угодно ради денег. Нам это необходимо.

Как по мне, Abandoned Luncheonette доказала все это с избытком, но в итоге мы так и не смогли сдвинуться с места, погрязнув в классическом для нашего рода занятий противоречии между «искусством для искусства» и здравыми коммерческими соображениями. Всякий раз, когда я заводил разговор о преимуществах старого доброго ритм-н-блюза, Дэрил побивал меня каким-нибудь ловким аргументом из «Дивного нового мира» Олдоса Хаксли. И выслушивание этих аргументов до половины третьего ночи тоже было частью моей работы…

Каждый вечер я проводил в их обществе. Я испытывал огромное уважение к ним обоим и понимал, что все это было их жизнью и их карьерой, не моей… но я обязан был изо всех сил способствовать успеху их произведений и получать максимальный результат.

– Мы не хотим, чтобы Ариф Мардин работал с нашим следующим альбомом, – сообщил Дэрил однажды. – Пусть продюсером будет Тодд Рандгрен.

Я противился этому так долго, как только мог, но после долгих препирательств мы с Марком Майерсоном согласились позвать Тодда Рандгрена в продюсеры нового альбома. Тодд сам по себе был известен своими синглами Hello It’s Me и I Saw the Light. Я старался воспринимать наше будущее сотрудничество в самом лучшем свете. Тодд тоже был родом из Филадельфии, что создавало некое чувство землячества, так сказать, «филадельфийского братства». Проблема была в том, что на деле существовало два Тодда Рандгрена: тот, который написал Hello It’s Me, получив за это кучу денег, и тот, который упражнялся в жгучем экспериментальном роке, создав группу «Утопия» и не заработав ни гроша. Разумеется, Дэрила интересовал как раз этот второй Тодд. Мы двигались прямиком в «Утопию»…

Альбом назывался War Babies, что указывало на рожденных в годы Второй мировой, и имел соответствующую обложку. Я помню, как принес показать его руководству Atlantic. Во время прослушивания они то и дело поднимали глаза, чтобы бросить взгляд на меня, но потом снова опускали их, не говоря ни слова. В тот момент среди присутствовавших был и Ахмет Эртегюн. Когда мы закончили, повисла полная тишина… Никто не говорил: «Это дерьмо!» Никто не говорил: «Альбом провалится!» Ахмет

только сказал:

– Думаю, надо сделать ударные громче.

Что бы, черт возьми, это ни значило.

Все прочие реагировали примерно так же, то есть вообще никак не реагировали. Такая странная, необычная музыка – и где? В альбоме, который, как все надеялись, станет очередным крупным успехом в нашем бизнесе… Но в те времена люди не были поверхностными и скорыми на расправу. К артистам испытывали уважение, и выражалось оно примерно так: «Что ж, посмотрим, что из этого выйдет…»

Конечно, ничего хорошего из этого выйти не могло. Альбом был ни рыба ни мясо – типичный «неформат» как раз для тех FM-радиостанций, признание которых было так важно для Дэрила как для рок-музыканта, но и синглов, заведомо годных для ведущих AM-станций, там тоже не было. Я не знаю точно, сколько поклонников песни с War Babies нам дали или сколько, наоборот, оттолкнули, но я точно знаю, что куча народу оказалась в замешательстве. Один диджей с филадельфийской станции WMMR как-то вечером запустил наш альбом и прямо в эфире заявил, что такие звуки, должно быть, издают трахающиеся слоны!

Альбом War Babies поставил нас всех в трудное положение. Во-первых, Atlantic не собиралась расходовать средства и проморесурсы на поддержку этой неожиданной смены курса, которая здорово встревожила там все руководство. Во-вторых, этот альбом был по счету третьим, и на нем исходный контракт Холла и Оутса с компанией завершался, а с таким тяжелым впечатлением от него мои позиции на переговорах о дальнейшем сотрудничестве трудно было бы назвать сильными. Внезапно начальство задумалось, что, черт возьми, планируют эти двое и будет ли от них вообще какой-нибудь прок.

Новичок в музыкальной индустрии просто не мог позволить себе такие резкие маневры в делах с компанией, которая постоянно работала с артистами калибра Ареты Франклин или Rolling Stones. Atlantic просто не видела смысла в том, чтобы тратить силы на новые идеи в то время, когда она могла потоком выпускать заведомые хиты. Предложив им War Babies, мы как будто потеряли билетик с номером заказа в закусочной. Пора было брать новый и становиться в конец очереди.

Atlantic должна была определиться с тем, будет ли она продлевать контракт, для чего требовалось вложение дополнительных 30 тысяч долларов. Я предчувствовал, что

молодой Джерри Гринберг, новый президент компании, будет колебаться. Даже если Джерри и хотел продления контракта, он также явно хотел прикрыть тылы, вложив в любой продлеваемый контракт так мало денег, как только возможно. У него на руках были сильные козыри, поскольку мы выпустили три первых альбома без особого финансового результата.

Мне нужен был запасной план. Будучи «толкачом», я подружился с парнем по имени Майк Берникер, который в то время работал в руководстве компании RCA, а прославился тем, что стал продюсером первых трех альбомов Барбры Стрейзанд (для Columbia Records) еще до того, как ему исполнилось тридцать. Майк искал талантливых артистов, и в этом не было ничего удивительного – название компании, где он работал, в шутку расшифровывалось коллегами по бизнесу не как «Американская радиокорпорация», а как «Американское радиокладбище». Я встретился с Майком и нашел способ превратить тот жуткий расклад, который мы вызвали альбомом War Babies, в очень даже приемлемый. Майк был поклонником дуэта Холла и Оутса и отчаянно хотел заключить с ними контракт. Нельзя сказать, что талантливые ребята выстраивались в очередь, чтобы попасть в RCA. А Майк видел потенциал моих подопечных и был готов без колебаний работать с ними и выделить для этого средства.

Это был идеальный момент для нашего хода. Не было никаких сомнений в том, что контракт с RCA будет более выгодным, чем продление соглашения с разочарованной Atlantic. Нужно было только правильно все разыграть. Джерри мог продлить наш контракт, просто выписав нам чек на 30 тысяч, но, входя в его кабинет, я хотел от него не этого. Нет, если бы он все же выписал его, то и ладно – сделка есть сделка. Но и шанса начать ходить вокруг да около я ему давать не собирался…

Джерри был агрессивным, напористым парнем, и вначале он явно считал, что имеет преимущество. В его руках была огромная компания, и он даже представить себе не мог, что Дэрил с Джоном решат уйти еще куда-нибудь. Кто осмелится заключить с ними контракт после такого провала? Он начал заикаться и мямлить насчет того, что Atlantic вроде как и могла бы записать еще один альбом с Холлом и Оутсом… но он явно не горел желанием выписывать чек, продолжал страховаться. «Возможно, мы могли бы сделать так… Возможно, лучше было бы сделать иначе…»

Я посмотрел ему прямо в глаза и сказал:

– Либо давайте нам тридцать тысяч долларов, либо отпустите нас из компании совсем.

– Видишь ли… черт побери… Я не уверен! – сказал он. – Не знаю…

– Мне плевать, знаете вы или нет. Без четкого ответа я отсюда не уйду!

Обстановка накалилась, чертовски накалилась. Я даже был готов сжечь все мосты, ведь у меня был запасной вариант. Мы продолжали спорить на повышенных тонах. Он все вилял, и я подошел к нему вплотную, зловеще поглядывая на оконный проем позади него. Мне было ясно, что из окна уж точно вылечу не я, но, возможно, старая закваска Бронкса во мне заставила его думать, что это будет он.

В этом не было ничего личного, Джерри мне на самом деле нравился. Можно сказать, мы были друзьями. Но бизнес есть бизнес, и в тот момент я чувствовал, что мое будущее поставлено на карту… Такое противоречие трудно объяснить, но я попробую.

Да, под моим давлением Джерри освободил Дэрила и Джона от обязательств перед Atlantic Records.

Но когда я четырнадцать лет спустя возглавил Sony Music, то одним из первых своих распоряжений я выделил Джерри Гринбергу одну из наших звукозаписывающих компаний.

Вид, который открылся мне из окна кабинета Джерри, был полон абсолютно новых перспектив. Освобождение от власти Atlantic само по себе оказало огромное влияние на мою карьеру – ведь этот факт косвенно вызвал телефонный звонок, который я не сделал бы, будь моя воля.

Наше освобождение от контракта нужно было произвести по всем правилам, да и новое соглашение с RCA требовало соблюдения определенных формальностей. В то время я сотрудничал с Бобом Каспером, выдающимся адвокатом, который представлял Элтона Джона и компанию, которая издавала у нас альбомы The Beatles. Масштаб нашей сделки с RCA приближался к миллиону долларов, и Боб ожидал, что его гонорар будет порядка 80 тысяч. Я же посчитал, что это просто абсурдно дорого, и сразу же вспомнил своего коллегу по MRC, который говорил про Грубияна, которого следовало навестить всякому, кому был нужен адвокат.

Собственно, я уже был знаком с Алленом Грабменом, но еще никогда не вел с ним дел. Забавно было то, что ему было наплевать на музыку как таковую, – он даже специально говорил артистам, которые обращались к нему с различными вопросами: «Я ваших песен не слушаю». Таков уж он был. И это работало, поскольку Аллен был милым парнем, с которым было приятно вести дела. Кроме того, как заметил однажды кто-то из

музыкальной индустрии: «С Грабменом дело не в деньгах, дело *только* в деньгах». Он охранял интересы всех, кто приходил к нему, – разом и в юридических, и в финансовых вопросах. Он сказал, что за оформление сделок берет 20 тысяч. Вскоре он представлял уже не только Холла с Оутсом, но также и меня самого.

Грабмен начинал с группой Village People, а потом список его клиентов пополнили Мадонна, Билли Джоэл, Брюс Спрингстин, Мэрайя Кэри, Боно, Леди Гага и так далее. Он не только развил себе умение привлекать новых артистов, он еще и наладил взаимоотношения с руководством звукозаписывающих компаний и продюсерами, а потом начал защищать и их интересы тоже. Так что он был связан со всеми частями музыкального механизма. Он работал с таким количеством людей в этом бизнесе, что мог попросить нужного человека об одолжении и – что не менее важно – был осведомлен обо всем, что происходит. Он помогал заключать сделки от имени всех и вся.

Каждый исполнитель и менеджер, которого Аллен добавлял к своему списку клиентов, означал и рост его собственного влияния. Каждый, кто вел с ним дела, знал: если он подведет Грабмена, то ему это потом вернется сторицей. И уж поверьте, Аллен безо всяких сомнений напоминал людям об этом факте. Он мог быть очаровательным, но также мог быть и прямолинейно агрессивным.

– Ты думаешь, что не стоит давать большого аванса под Билли Джоэла? Да ты выжил из своего хренова ума! Точка! – И это он говорил Уолтеру Етникоффу, «безумному гению», руководившему тогда CBS Music.

Казалось, что фирма Аллена представляет буквально всех в музыкальном бизнесе, но он никогда не защищал интересы обеих сторон одной и той же сделки. Он мог представлять артиста против звукозаписывающей компании, а саму эту компанию – в каком-нибудь другом вопросе. Таким образом он избегал «конфликта интересов», хотя Аллен и любил пошутить на эту тему так: «Если нет конфликта, то нет и интереса». Речь, конечно, о проценте, который он получал. В итоге все в нашем деле обращались к нему, поскольку знали, что он защитит их и добьется наилучших условий сделки.

Для меня соглашение с Грабменом было похоже на встречу с братом-близнецом. Он частенько говорил, что тяжелая работа для него – это способ не вернуться обратно на диван в Бруклине, ну а я, в свою очередь, утверждал, что работаю, чтобы не скатиться обратно в Бронкс. Мы стали как бы неофициальными напарниками. Хороший коп и плохой коп. Или наоборот – мы

вдвоем могли это разыграть на любой лад.

Грабмен в скором времени пришел к согласию с Майком Берникером и RCA, так что новый договор с Холлом и Оутсом тоже вскоре был заключен. Настало время зажигать.

Дэрил, конечно, смеялся, когда узнал, что диджей из Филадельфии сравнил звучание альбома War Babies в этими непотребными слонами… но он понял, что ему хотели сказать. Настало время возвращаться к корням ритм-н-блюза.

Думаю, что и Джон, и Дэрил были благодарны мне за выгодный контракт с RCA. Это ясно проявилось в песне Gino (The Manager), которую Дэрил посвятил мне в своем следующем альбоме. Там была даже шуточная отсылка к моим остроносым ботинкам, но самая суть того, что я для них сделал, была выражена припевом:

> Помни, хорошая работа кое-что да значит!
> Живи быстро, умри со смеху…
> И нет никакого вреда в том,
> Чтобы сменить
> Шило на мыло…

Для следующего альбома была запланирована песня Grounds for Separation. Сильвестр Сталлоне позже сказал мне, что она вдохновляла его в тот момент, когда он работал над «Рокки». Он даже использовал ее в качестве музыкальной темы. Там был такой припев:

> Отрастить новые крылья
> И улететь!

Любой, кто видел, как Рокки взлетает по ступенькам Художественного музея Филадельфии под музыку Gonna Fly Now, понял бы эту связь. А баллада Sara Smile только дополняла общую композицию. В целом это создавало основу того, чего в целом все ждали в качестве продолжения Abandoned Luncheonette. Тексты, вокал и исполнение были как раз в нужном духе и превосходны.

Ариф Мардин не мог быть нашим продюсером, поскольку был связан договором с компанией Atlantic, да и потом Джон и Дэрил уже и сами хотели расправить крылья. Так что мы подключили к делу толковых музыкантов из Лос-Анджелеса. Ударными занялся Эд Грин, который раньше работал над альбомом Aja группы Steely Dan, а на басу стал играть Леланд Склер, к тому времени уже известный во всем мире гитарист. Кристофер Бонд помогал дуэту

в качестве продюсера, и в таком составе они приступили к работе.

Но для того чтобы выпустить новый альбом, нужно было проделать еще одну штуку. Дэрил хотел придать всему нотку оригинальности и решил начать с обложки. Они с Джоном еще ни разу не размещали там своих лиц и считали, что уж если делать это, то надо устроить все как можно качественнее. В итоге они обратились к Пьеру Ларошу, дизайнеру и художнику, работы которого им нравились. Ларош разрабатывал сценический макияж Мика Джаггера и некоторые обложки для The Rolling Stones. Ларош пообещал Джону и Дэрилу, что сделает их бессмертными. Отлично, подумал я в надежде на то, что он создаст потрясающий образ. Чтобы мне знать, что он имел в виду образ двух забальзамированных транссексуалов!

Когда обложка была готова, все сказали одно большое и громкое «ой!». Даже Дэрил, отойдя от шока, заметил, что он там выглядел в точности как та женщина, о которой он всегда мечтал. А из Джона получился просто парень с усиками и нарумяненными щеками.

Но Ларош не остановился на этом, нет. В те времена внутри альбомов были еще такие особые вставки. В нашем случае там было фото дуэта в тоннеле, освещенном неоновыми лампами цвета фуксии. Джон там был совершенно голым. Если уж после обложки до кого-то не дошло, то эта картинка была совершенно недвусмысленной.

Все буквально с ума посходили. RCA потратило целое состояние из-за особой технологии, использованной при создании обложки. Обычно использовались только четыре цвета, но этот стал называться The Silver Album, «серебряным альбомом», поскольку был использован еще один, пятый. Этот серебряный цвет был практически натуральным, и изготовление первых партий влетело в копеечку.

Наконец Джон и Дэрил решили использовать то, что есть, и я поддержал их, хотя никто не осмелился бы назвать эту проклятую обложку выдающимся произведением искусства. Мне только было интересно: обратит ли кто-нибудь вообще внимание на музыку? Или же все будут поглощены вопросом, который уже повис в воздухе: «Не геи ли Холл и Оутс?!»

На самом деле это не имело значения. Это было не важно, потому что люди ведь уже слышали песни с альбома, прежде чем купить его. Вот для чего нам нужно было радио. Этот альбом, который «официально» назывался Daryl Hall & John Oates, стал набирать популярность сразу же, как попал в эфир. Когда ритм-н-блюзовая станция из Кливленда поставила у себя Sara Smile, телефоны буквально начали разрываться. Местный

промоспециалист позвонил своему боссу в RCA и рассказал о происходящем. Вот так-то ты и понимаешь, что попал в яблочко! В такие моменты надо смело брать быка за рога и валить его на землю. Я уже видел подобное на примере Na Na Hey Hey Kiss Him Goodbye – Пауль Лека подбил нас записать эту песню, только чтобы чем-то забить на пластинке сторону B. Тот миг, когда ты понимаешь, что недооценил свое же творение, нужно суметь «развернуться на пятачке» и бросить все ресурсы на развитие достигнутого успеха. С песней Sara Smile мы так и поступили – в итоге она стала выдающимся хитом.

Конечно, начальство из Atlantic живо смекнуло, что к чему. Хотя Ахмет Эртегюн с Джерри Векслером и задали Гринбергу жару за то, что он нас так легко отпустил, сам Гринберг быстро сориентировался в ситуации и перевыпустил Abandoned Luncheonette. Едва он сделал это, популярность She's Gone в чартах взлетела до небес. То есть у нас теперь было два потрясающих хита, вышедших один за другим, а еще нам помогали проморесурсы сразу двух крупных компаний.

Мы чуть не потонули в океане, который состоял вперемешку из работы и бесчисленных вечеринок. Вечеринка за вечеринкой, дело за делом, такая вот каша. Просто, когда ты выпускаешь свой первый хит, все меняется. Все разом начинают вам звонить – промоутеры, представители радиостанций, магазины звукозаписей. Больше скажу, все начинают отвечать на твои звонки тоже.

Когда работаешь менеджером хитовых исполнителей с хитовыми композициями в активе, то в тебе видят человека, который умеет добиваться своего. А когда ты менеджер у музыкантов и они пишут песню о тебе, то это верный признак, что и их коллеги скоро подтянутся.

Голоса друзей

Дэрил Холл

Я тогда не нуждался в отеческой опеке. Мне скорее нужен был брат, человек, наделенный качествами, которых у меня не было, – в частности, агрессивностью и абсолютной решимостью.

Помню, как Томми пытался впечатлить меня, показать, что может, скажем, провести меня в какое хочешь место. Однажды мы так оказались за кулисами театра «Спектрум» в Филадельфии, и я повстречал там Рода Стюарта. Тогда-то я и сказал: «Томми,

отныне ты мой менеджер!»

Я всегда буду вспоминать те дни в самом начале карьеры – они определили ход всей моей жизни. Это была безумная гонка, по-другому не скажешь. Безумная скачка. И я считаю, что каждый человек хоть раз должен пережить нечто подобное.

Томми никогда не выдыхается, и в этом ключ его успеха и всех его достижений. Он ни за что не примет ответа «нет» и всей душой болеет за свое дело. Я ни на одну секунду не сомневался в том, что он дерется в полную силу, требуя по максимуму от нас, но и предлагая по максимуму взамен.

Когда встает вопрос о приоритетах в конфликте искусства и бизнеса, Томми, несомненно, принимает сторону бизнеса. Миллион раз я спорил с ним, буквально каждый день пытался убедить его в том, что мы с Джоном должны делать и чем хотим заниматься. Я знаю себя как артиста и как человека и понимаю, что всегда смотрел далеко вперед. Томми же больше смотрел под ноги… но в этом нет ничего удивительного, ведь это он должен был заботиться о том, откуда взять денег…

Дэйв Марш, писатель и историк

Правда в том, что никто не разбогатеет, если не попробует. Никто не добьется известности, если не попытается. И музыкальная сфера всегда имела в себе коммерческую составляющую.

Дион из Dion and the Belmonts однажды сказал мне: «Хиты подобны наркотику». Это чистая правда. Они вызывают зависимость у аудитории, но также и у самого артиста. Хиты приносят большие деньги, делают тебя знаменитостью. Совращают тебя. Приводят в места и ситуации, где ты иначе бы не оказался… Люди буквально целуют тебя в зад.

И так было всегда, это ремесло никогда не было свободным от искушений.

Grateful Dead заработали кучу денег. Йо-Йо Ма заработал кучу денег. Имеет значение лишь то, как ты распорядишься своим успехом. Будешь ты продавать себя за грош или за два? Во всяком случае, у тебя есть право на розовый «кадиллак» и на свои принципы.

Глава 5. The Silver Cloud

[6]

“My Sharona” *The Knack*
“Bad Girls” *Donna Summer*
“Le Freak” *Chic*
“Da Ya Think I’m Sexy?” *Rod Stewart*
“I Will Survive” *Gloria Gaynor*
“Hot Stuff” *Donna Summer*
“YMCA” *The Village People*
“Ring My Bell” *Anita Ward*
“McArthur Park” *Donna Summer*
“Too Much Heaven” *The Bee Gees*
“Fire” *The Pointer Sisters*
“Tragedy” *The Beegees*
“Good Times” *Chic*
“You Don’t Bring Me Flowers” *Barbra Streisand and Neil Diamond*
“Lead Me On” *Maxine Nightingale*
“My Life” *Billy Joel*
“Shake Your Groove Thing” *Peaches and Herb*
“I’ll Never Love This Way Again” *Dionne Warwick*
“I Want You to Want Me” *Cheap Trick*
“After the Love Has Gone” *Earth, Wind and Fire*
“Heaven Knows” *Donna Summer and Brooklyn Dreams*
“Every 1’s a Winner” *Hot Chocolate*
“We Are Family” *Sister Sledge*
“Boogie Wonderland” *Earth, Wind and Fire with the Emotions*
“Sultans of Swing” *Dire Straits*
“I Want Your Love” *Chic*
“Chuck E’s In Love” *Rickie Lee Jones*
“Got to Be Real” *Cheryl Lynn*
“September” *Earth, Wind and Fire*
“Don’t Stop ’Til You Get Enough” *Michael Jackson*
“Heart of Glass” *Blondie*
“Heartache Tonight” *The Eagles*
“Babe” *Styx*
“Pop Muzik” *M*
“Hold the Line” *Toto*
“You Took the Words Right Out of My Mouth” *Meat Loaf*
“Honesty” *Billy Joel*
“Soul Man” *The Blues Brothers*
“What a Fool Believes” *The Doobie Brothers*
“I Need a Lover” *John Cougar*

“Hey Hey, My My (Into the Black)” *Neil Young and Crazy Horse*
“Highway to Hell” *AC/DC*
“She Blinded Me with Science” *Thomas Dolby*
“Off the Wall” *Michael Jackson*
“The Wall” *Pink Floyd*
“You Shook Me All Night Long” *AC/DC*
“New York, New York” *Frank Sinatra*
“Another One Bites the Dust” *Queen*
“On the Road Again” *Willie Nelson*
“Another Brick in the Wall” *Pink Floyd*
“Rapper’s Delight” *Sugarhill Gang*
“Fame” *Irene Cara*
“Off the Wall” *Michael Jackson*
“I Wanna Be Your Lover” *Prince*
“Upside Down” *Diana Ross*
“On the Radio” *Donna Summer*
“Lady” *Kenny Rogers*
“Whip It” *Devo*
“Love Stinks” *The J. Geils Band*
“Hit Me With Your Best Shot” *Pat Benatar*
“Heartbreaker” *Pat Benatar*
“You May Be Right” *Billy Joel*
“The Long Run” *The Eagles*
“Rock Lobster” *The B-52’s*
“Call Me” *Blondie*
“Against the Wind” *Bob Seger and the Silver Bullet Band*
“I Don’t Like Mondays” *The Boomtown Rats*
“I’m Coming Out” *Diana Ross*
“(Just Like) Starting Over” *John Lennon*
“Crazy Little Thing Called Love” *Queen*
“Hungry Heart” *Bruce Springsteen*
“Brass in Pocket” *The Pretenders*
“It’s Still Rock and Roll to Me” *Billy Joel*
“I Got You” *Split Enz*
“Into the Night” *Benny Mardones*
“Cruisin’ ” *Smokey*
“Robinson Back in Black” *AC/DC*
“Don’t Stop Believin’ ” *Journey*
“Super Freak” *Rick James*
“Give It to Me, Baby” *Rick James*
“Jessie’s Girl” *Rick Springfield*
“Start Me Up” *The Rolling Stones*
“Celebration” *Kool and the Gang*
“Waiting for a Girl Like You” *Foreigner*

"Endless Love" *Lionel Richie and Diana Ross*
"In the Air Tonight" *Phil Collins*
"De Do Do Do, De Da Da Da" *The Police*
"Lady (You Bring Me Up)" *The Commodores*
"Urgent" *Foreigner*
"The Tide Is High" *Blondie*
"The Stroke" *Billy Squire*
"Don't Stand So Close to Me" *The Police*
"Guilty" *Barbra Streisand and Barry Gibb*
"Woman" *John Lennon*
"Rapture" *Blondie*
"9 to 5" *Dolly Parton*
"Physical" *Olivia Newton-John*
"Slow Hand" *The Pointer Sisters*
"Every Little Thing She Does Is Magic" *The Police*
"Private Eyes" *Daryl Hall and John Oates*
"Boy from New York City" *Manhattan Transfer*
"Stop Draggin' My Heart Around" *Stevie Nicks with Tom Petty and the Heartbreakers*
"Kiss on My List" *Daryl Hall and John Oates*
"Crazy Train" *Ozzy Osbourne*
"You Make My Dreams" *Daryl Hall and John Oates*
"Mickey" *Toni Basil*
"Open Arms" *Journey*
"Eye of the Tiger" *Survivor*
"Chariots of Fire Titles" *Vangelis*
"I'm So Excited" *The Pointer Sisters*
"Ribbon in the Sky" *Stevie Wonder*
"We Got the Beat" *The Go-Go's*
"She's Got a Way" *Billy Joel*
"Up Where We Belong" *Joe Cocker and Jennifer Warnes*
"Get Down on It" *Kool and the Gang*
"Gloria" *Laura Branigan*
"Everybody Wants You" *Billy Squier*
"Always on My Mind" *Willie Nelson*
"Don't You Want Me" *Human League*
"Genius of Love" *The Tom Tom Club*
"Goodbye to You" *Scandal*
"Juke Box Hero" *Foreigner*
"Jack and Diane" *John Cougar*
"Hurts So Good" *John Cougar*
"Maneater" *Daryl Hall and John Oates*
"Centerfold" *The J. Geils Band*
"I Can't Go for That (No Can Do)" *Daryl Hall and John Oates*

“Vacation” *The Go-Go’s*

Белые костюмы, туфли на платформе, стробоскопические лампы… Я почувствовал приближение эпохи диско в тот момент, когда владелец студии в Западном Оранже, Нью-Джерси, навел меня на группу под названием Dr. Buzzard’s Original Savannah Band.

Это была даже не группа, а целый карнавал – десяток подростков с улиц Бронкса, выросших там и впитавших звучание и стиль своих районов. Там смешались латиноамериканские, негритянские и поп-традиции, образовав столь уникальное сочетание звука и визуальных эффектов, что я прежде никогда ничего похожего не видел. Музыка создавала только половину эффекта – наблюдать за ними было все равно что смотреть фильмы Басби Беркли в 40-х.

Костюмы группы даже не были сценическими – они так и по улице ходили. Один из лидеров группы, Август Дарнелл, ни на миг не расставался со своим одеянием в стиле зут. Вероятно, он даже спал в нем. Прочие парни щеголяли в мешковатых штанах и старых кепках. Кори Дэй, ведущая вокалистка, предпочитала платья в духе 40-50-х годов. Каждый из них сжился со своей ролью и никогда не выходил из образа. Стопроцентно натуральный продукт. Если бы эти ребята побольше думали о будущем, а не кинулись спиваться сразу же после первых лучиков успеха, то, вероятно, они стали бы одним из величайших коллективов в истории. Больше того, многие из них в таком случае были бы сейчас живы.

Впервые я увидел членов группы, когда был в компании Сэнди Линцера, с которым мы подружились во время работы над моей второй записью в качестве Т. Д. Валентина. Мы были поражены, узнав, что Savannah Band была до того отвергнута уже четырьмя или пятью студиями. Зато, когда мы поняли, с чем имеем дело, мы понимающе переглянулись и сразу поняли: если мы сможем записать их и грамотно продвинуть, то у нас получится суперколлектив!

Я немедленно позвонил Майку Берникеру в RCA и поделился столь волнующими новостями. Он дал добро немедленно. Это к вопросу о доверии – он еще не видел их и не слышал ни одной ноты. Я обратился к Чарли Калелло за помощью в организации работы ритм-секции и создании нормальной аранжировки. Чарли отлично справился, особенно с песней Cherchez la Femme, которая начиналась вот так:

Томми Моттола все время в пути.
Пару месяцев назад он потерял свою любовь —
Может быть, он и найдет ее вновь,
А может, и нет,
Никогда, нет, нет…
Он спит на заднем сиденье своего «кадиллака»,
О, дорогая!
Срывая себе крышу дешевой шмалью и вином —
Разве это не безумно, детка? Да!
Теперь-то уж можно сказать, что этот парень
Усвоил свой урок.
Оу-оу, хей-хей…
Теперь он совсем один, без дома и подруги —
Ему осталась только печаль…
Оу-оу, cherchez la femme!

Когда я поставил эту песню – и альбом целиком – для полного зала начальников RCA, большая их часть взглянула на меня в некотором смятении. Они с тем же успехом могли бы вопить: «Что это, черт возьми, только что было?!» Но Майк Берникер сразу все понял правильно. Он встал и начал молча изображать движения кинооператора, крутящего ручку старинной камеры во время съемок потрясающих хореографических сцен киноклассики 30-х годов.

Если другие руководители и не прочувствовали самой музыки, то кое-что они все же понимали. Я дал им Холла и Оутса, дал им хит Sara Smile. А еще меня частенько приглашали на обед к самому высокому начальству. У RCA не было иного выбора, кроме как заключить договор с Savannah Band. В начале 1976 года, почти за два года до того, как Bee Gees исполнили Stayin' Alive, за три года до Донны Саммер с ее альбомом Bad Girls, первый альбом нашей группы Savannah Band произвел эффект разорвавшейся бомбы и разошелся в количестве полумиллиона копий.

В Нью-Йорке Cherchez la Femme звучала буквально повсюду, на каждой улице. Она доносилась из винных погребков, бутиков, радио в автомобилях и ночных клубов. Есть особый вид песен, которые становятся единственными в своем роде для тех, кто их создал, потому что символизируют определенный момент во времени и их просто уже не получится в точности повторить. Так, Cherchez la Femme исполняли многие выдающиеся певцы, но она всегда будет ассоциироваться с голосом Кори Дэй. Она была, вероятно, одним из лучших мастеров стиля, с которыми я

работал… я имею в виду, что звучание и строй ее музыкальных фраз создавали ее собственный, абсолютно уникальный стиль.

Таким образом, сама музыка, ее исполнение и само то время соединялись вместе, получалось нечто феноменальное – то, что заставляло прохожих останавливаться и слушать. Так создаются действительно оригинальные вещи.

Было довольно странно слышать свое собственное имя по радио пять раз на дню, какое-то сюрреалистическое чувство. В том возрасте и в ту эпоху это было опьяняюще и даже опасно… а ведь я всего лишь был менеджером. Представляете себе, что чувствовала *сама* Savannah Band?!

Через несколько месяцев после этого успеха дуэт Hall&Oates выпустил уже свой новый альбом. Он назывался Bigger Than Both of Us и включал в себя хит Rich Girl. Наконец-то все, чего я на тот момент хотел от RCA, оказалось буквально на расстоянии вытянутой руки.

Hall&Oates вместе с Savannah Band теперь поглощали двести процентов моего времени, но не забывайте, что я в то время еще продолжал работать и на Chappell Music. Предполагалось, что я являюсь их «толкачом», что не вполне совпадало с моим имиджем парня, который всюду катается на блестящем «роллс-ройсе» Silver Cloud 1959 года выпуска, носит натуральные меха и курит лучшие дореволюционные кубинские сигары.

Такое положение вещей было необычным. Chappell владела правами на музыку как Hall&Oates, так и Savannah Band, и ценой моих усилий компания получила значительную прибыль. Но от предлагаемого мне повышения я отказывался, поскольку это нагрузило бы меня большей ответственностью и поглощало бы больше времени. Норм Вайзер отечески заботился обо мне и даже позволил мне пользоваться вечерами его кабинетом для работы над своими проектами. В благодарность я знакомил его с полезными людьми, к которым он едва ли иначе получил бы доступ. В общем, мы поддерживали такое равновесие так долго, как только могли. Но вскоре стало очевидным, что мне пришла пора двигаться дальше. Однажды за обедом у Кена Глэнси, тогдашнего президента RCA, мы как раз обсуждали этот вопрос, и он предложил решение.

– А что, если мы сделаем тебя нашим особым агентом по поиску талантов, которые мы потом будем пускать в оборот? – спросил он.

Суть его мысли была проста. «Ты знаешь, как находить потенциальные хиты. Вот тебе деньги. Найди их и доставь нам». Такой контракт позволил бы мне покинуть Chappell и начать свое собственное дело. Глэнси был не дурак, он понимал, что это

поможет мне сосредоточить все мое внимание на увеличении продаж пластинок моих тогдашних подопечных.

Я подыскал себе неплохую квартиру в доме номер 105 по Западной Пятьдесят пятой улице. Второй этаж, две спальни, много свободного места плюс деревянные полы и камин. Обзавелся письменным столом, кое-какой мебелью. Некоторым образом, я достиг как раз того, о чем всегда мечтали для меня мои родители, – у меня теперь был собственный бизнес.

Компания Champion Entertainment не могла возникнуть в более благоприятный момент. Hall&Oates были невероятно популярны, как и Savannah Band. В декабре 1977 года, как раз когда Джон Траволта со своим фильмом «Лихорадка субботнего вечера» буквально погнал американцев в диско-клубы, мы с RCA и группой Odyssey выпустили сингл Native New Yorker.

В этой песне заключалась некая ирония, поскольку ни один член группы не был на самом деле коренным жителем Нью-Йорка. Две девушки, Лилиан и Луиза Лопес, были сестрами и родились на Виргинских островах. Сэнди Линцер разыскал их в Коннектикуте. У них был знакомый филиппинский бас-гитарист Тони Рейнольдс, который мечтал заработать денег… чтобы вернуться на родину и открыть бензоколонку! Я не удивлюсь, если окажется, что у него сейчас целая сеть этих бензоколонок – и все из-за одной только этой песни.

Native New Yorker была написана Линцером для Фрэнки Валли, но, возможно, она была предназначена для женского вокала. В исполнении Лилиан Лопес песня наполнялась таким волшебством, что, казалось, изначально принадлежала ей. Мы снова подключили Чарли Калелло, и тот сделал такую аранжировку, что получилось стопроцентное ходовое диско. На этот раз начальство из RCA, прослушав демо, уже не сомневалось, что это будет хит. Все ингредиенты были на месте: отличная песня, первоклассная аранжировка, обаяние Нью-Йорка и нотка диско, которая отлично пошла бы в любом клубе, от нас до Гонконга. Майк Берникер чуть с ума не сошел, когда услышал все это.

Я использовал свои связи, чтобы Odyssey попали на несколько телешоу. Мы загримировали нашу троицу, сделали им прически, а в некоторых случаях заодно и прибегли к фонограмме, поскольку вне студии их голоса были не так уж и безупречны. Но все же Native New Yorker запомнится именно в исполнении Лилиан… Все получилось. Хотя это и была «группа одного хита», я снова мог сказать, что пришел в RCA с добычей.

Даже Сэм Кларк не мог не заметить этого. Когда я только

начал продвигать Джона и Дэрила, он иногда спрашивал у меня, как поживают «Хольц и Оц», как будто они имели какое-то отношение к клоунским комедиям Ханца Холла, который играл Заха Джонса в The Bowery Boys. Сэм начал обращать внимание на уважение, приобретаемое мной в музыкальном мире, и я даже гадал: вдруг он немного ревнует к новичку? Я уже не подъезжал к его дверям на раздолбанном «шевроле», зато в моем «мерседесе» с откидным верхом был предусмотрен редкий в те дни телефон. Это уж точно должно было его раздражать! Я прямо чувствовал напряжение в его голосе, когда он говорил Лизе: «И зачем только Томми нужен в машине телефон?» А с Лизой мы даже из-за этого телефона поссорились, да еще как. Она даже переехала к родителям на несколько дней, а я тогда сидел и думал, что за чертовщина между нами происходит…

Оставалась возможность уйти с головой в работу. Но и в этой области я сталкивался с определенными трудностями. Мало кто был в курсе того, что происходило «за кулисами» наших громких хитов. Когда пачка уличных юнцов, какими и была группа Savannah Band, теряет голову, то ты, как менеджер, начинаешь понимать, что чувствуют те, кому досталась последняя субботняя смена на службе 911. Если стремительный успех считать искрой, то Savannah Band были бочкой бензина.

Мы назначали им интервью в отелях, но они являлись туда с опозданием, приходили то по шесть, то по восемь человек, да еще и с мешками грязного белья, чтобы отель его им постирал и почистил. Потом каждый заказывал себе по паре самых дорогих блюд с доставкой в номер, чтобы одно слопать прямо там, а второе унести с собой. Двое из трех ключевых исполнителей, Кори Дэй и Стоуни Браудер, ко всему прочему еще и встречались. Помню, однажды ночью мне позвонили после того, как они устроили серьезную драку в гостинице «Континентал-Хаятт» на бульваре Сансет в Лос-Анджелесе. Ох, не зря это заведение прозвали «дом беспорядков». Когда Кори выставила Стоуни из своего номера, тот открыл окно этажом ниже и забрался по балконам, как Кинг-Конг по Эмпайр-стейт-билдинг, а потом разбил раздвижные стеклянные двери и вломился к Кори с той стороны. Кроме того, группа наняла какого-то психованного бизнес-менеджера, который оспаривал буквально все, что я делал. Даже третий лидер группы, Август Дарнелл, у которого была степень магистра и который раньше был учителем английского у старших классов, и тот однажды едва не спровоцировал меня на драку. После того случая мне пришлось отпаивать себя скотчем.

Это был странный, парадоксальный опыт. Работая с ними, я приобретал бесценные знания в области создания имиджа,

декораций, организации «живых» концертов. Стал лучше понимать устройство ночных клубов, работу звукооператоров, осветителей, тонкости грима, костюмов и причесок. Впоследствии все это в огромной степени помогло продвигать множество артистов уже для нужд Sony. Так что я смирился с их явным безумием. Кроме того, одновременно происходила и масса хороших вещей, которые помогали мне немного прийти в себя. Не важно, сколько дерьма на меня выливали в Savannah Band, – зато уже на следующий день Джон Оутс и Дэрил Холл приносили отличные новости.

Например, вскоре после того случая с Дарнеллом у меня в офисе мы с Холлом и Оутсом отправились на концерт группы Eagles, который проходил на арене «Форум» в Лос-Анджелесе. Это был 1977 год. Eagles как раз собирались выступить со своим свежим «хитом номер один» – песней New Kid In Town («Новичок в городе»). И тут Глен Фрей вышел к микрофону и сказал:

– Мы хотели бы сегодня посвятить эту композицию нашим новичкам – Дэрилу Холлу и Джону Оутсу!

Это было похоже на вступление в элитный клуб.

А в другой раз у нас произошел забавный случай с Сильвестром Сталлоне. Он как раз пришел на концерт Hall&Oates в зал «Палладиум» в Нью-Йорке, и я смог уговорить его выйти на сцену во время последней песни, а потом вскинуть руки вверх, как это делал Рокки, после чего он должен был ухватить Джона с Дэрилом и утащить их со сцены, что завершило бы шоу. Как раз в то время фильм «Рокки» сделал Сильвестра мировой знаменитостью. И когда он вот так появился из ниоткуда, все внезапно замерли в шоке, а потом, после секунды тишины, зал просто взревел так, что задрожала вся улица.

Мы были на пике славы. Каждый вечер становился историческим событием. Когда паста, телятина, запеченные моллюски и лобстеры «орегната» появлялись на банкетных столах ресторана «У Джо» на Мак-Дугал-стрит, то афоризм «Ешь, пей, веселись, ибо завтра ты умрешь» казался совершенно неуместным. Напротив, казалось, что завтра нас всех ждет новый день не хуже прежнего.

Это было как в сказке, из которой не хотелось возвращаться домой.

Мы даже и не рассматривали возможности того, что поток хитов иссякнет, что бокалы перестанут звенеть. Никто о таком не думал – да и как подобное вообще могло бы произойти?

Конечно, меня ожидало неприятное пробуждение. Можно работать как лошадь, сделать кучу хитов и заработать отличную

репутацию и обзавестись целой сетью знакомств с людьми, которые считают тебя выдающимся и толковым парнем, но в итоге, как выяснилось, все определяется успехом твоей последней на текущий момент записи. И вот в 1979 году поток хитов иссяк.

Odyssey получили свои пятнадцать минут славы, вокруг Savannah Band творился такой бардак, что я разорвал с ними контракт. Мне не нужен был хрустальный шар, чтобы понять, что им недолго осталось, и я не был особенно удивлен, когда группа распалась после того, как их третий альбом не попал в чарты. Август Дарнелл создал новую группу, Kid Creole and the Coconuts, которая добилась очень многого в Европе, но это была лишь бледная тень того успеха, который мог выпасть на долю Savannah Band. И разумеется, после поразительного резонанса песен Sara Smile, She's Gone и Rich Girl было вполне ожидаемо, что Дэрил с Джоном опять решат попробовать что-то новенькое.

Они, конечно, могли штамповать популярные хиты в стиле ритм-н-блюза не приходя в сознание. Хиты можно было записывать прямо с их храпа. И в этом, с точки зрения Дэрила, заключалась проблема. Он не хотел больше повторяться, ему были нужны новые горизонты, новые шедевры. Естественно, он же был артистом.

В те времена у музыкантов было куда больше свободы. Но с финансовыми итогами шутки плохи. Звукозаписывающие компании выдают миллионы авансом, но они ожидают хитов… Мой долг как менеджера был в том, чтобы помогать Дэрилу реализовать себя, но также и в том, чтобы компания, которая ему платит, тоже получала бы свое. Временами это смахивало на прогулку по канату в цирке.

Лучше всего эту проблему можно объяснить на примере первого альбома, который Дэрил записал соло, – Sacred Songs. Он записал его в 1977 году с помощью весьма талантливого английского музыканта-экспериментатора Роберта Фриппа, который придумал гитарное соло для сингла Дэвида Боуи Heroes. Фрипп также был известен в качестве участника группы King Crimson, записывавшей так называемый «прогрессивный рок». Дэрил буквально сходил с ума по таким артистам, как Боуи, Фрипп и Брайан Ино. Да и Англию он обожал. Сотрудничество с Фриппом позволило Дэрилу очень далеко уйти вперед от того, каким он начинал в Филадельфии. Оба они гордились альбомом Sacred Songs, и по сей день Холл считает его одним из краеугольных камней своей биографии.

Но менеджеры RCA смотрели на дело иначе. Они посчитали, что альбом не принесет прибыли, и даже боялись, что новое звучание отпугнет старых фанатов дуэта. Выпуск альбома был

отложен на неопределенный срок, что крайне расстроило Дэрила и Фриппа, которым пришлось распространять запись альбома по своим каналам, чтобы настоять на своем. Дэрил в итоге добился своего, но пришлось потратить три года, чтобы RCA выпустила Sacred Songs, а коммерческий успех было довольно средним.

Этот период экспериментов дался бы всем куда легче, если бы дуэт одновременно выдавал и те успешные синглы, которые от них ждали. Но они, казалось, могли работать только в одном формате зараз – либо они экспериментировали, либо создавали новые хиты. Я, таким образом, метался между уважением к их таланту и опасениями за их коммерческий успех. Спросите Дэрила – и он вам скажет, что я всегда налегал на денежную сторону вопроса. Он будет прав.

– Почему ты так шарахаешься от популярной музыки? – спрашивал я обычно. – Хиты только укрепляют твою репутацию, они ее основа!

Но он всегда был по натуре новатором и просто жизненно нуждался в поиске новых путей.

В своем альбоме Beauty on a Back Street, который вышел в 1977 году, Джон и Дэрил взяли курс на рок. И хитов в этом альбоме не оказалось. В следующем году Джордж Харрисон, Тодд Рандгрен и Фрипп присоединились к ним в новом эксперименте, который они назвали Along the Red Ledge. И снова никаких хитов. Да, я понимал, чего они хотели добиться, и уважал это в них. Даже Боба Дилана освистали, когда в 1965 году он появился на фолк-фестивале в Ньюпорте с электрогитарой. Он знал, что делал, и в итоге тот эпизод стал частью его собственной легенды. Артист перестает быть артистом в тот момент, когда прекращает пробовать что-то новое. Дэрил мне так и говорил: «Мы в начале большого пути, чувак!»

Я, конечно, видел перспективы их начинаний. Но их рискованный поиск имел печальные финансовые последствия. Я днем и ночью тусовался с ними и отлично знал, что прошлые успехи дуэта и соответствующие доходы привили Джону с Дэрилом вкус к хорошей жизни – дорогим машинам, коллекционным винам и роскошным домам.

Так что я постоянно пытался найти равновесие между приносившими деньги хитами и поисками новых направлений в музыке. Для подготовки альбома Along the Red Ledge я пригласил в продюсеры самого Дэвида Фостера, который за свою карьеру получил шестнадцать «Грэмми». Но это был конец 70-х, и все эти «Грэмми» были еще впереди, как и работа Дэвида со всеми на свете, от Уитни Хьюстон до Майкла Джексона. А в те дни, когда писался Along the Red Ledge, Фостер был всего лишь отличным

клавишником из Лос-Анджелеса. Он еще ни разу не выступал в роли продюсера, и дуэт Hall&Oates был его первым опытом. Собственно, я и знал-то о его существовании лишь потому, что мне его рекомендовал человек, которого я считал гением, – Дэвид Пейч, композитор, автор песен и аранжировщик группы Toto. На тот момент я рассматривал Фостера как талантливого новичка, который поможет Джону с Дэрилом в их экспериментах.

Однажды Фостер пришел к нам в дом, который мы снимали в Лос-Анджелесе, сел за рояль и начал играть. У него были такие руки, что, стоило ему коснуться клавиш и начать играть, напор и звучание были таковы, что все словно попадали под гипноз. В тот раз это была мелодия песни After the Love Has Gone, которая теперь всем отлично известна. Хотя Дэвид не был выдающимся певцом, сразу стало ясно, что это будет потрясающий хит. Этого просто нельзя было отрицать – даже в исполнении дворового кота эта песня легко попала бы на страницы журнала Number One.

– Да уж, клевая песня, – сказал Дэрил, – но это совсем не наш стиль… Нам такое не нужно. Мы хотим свою музыку писать.

И что я мог с этим поделать? Он хотел свою музыку. Но это не могло меня не раздражать – я как будто бы оказался владельцем золотой гусыни, которая отказывалась нести золотые яйца. Чуть больше года спустя Дэвид Фостер получил за ту песню свою первую «Грэмми» на церемонии награждения 1979 года.

Я мог лишь качать головой, когда мне потом доводилось слышать по радио After the Love Has Gone в исполнении группы Earth, Wind and Fire.

Примерно в то же время мой дуэт выпустил альбом XStatic, и его тоже помогал делать Дэвид. Хотя там и попадались отличные синглы – например, ставшая классикой композиция Wait for Me, – альбом в целом не принес того успеха, которого мы ждали и в котором, если честно, мы нуждались. В среде фанатов стало нарастать замешательство. «Где что-нибудь, что можно было бы сравнить с Abandoned Luncheonette? Где новая Sara Smile, Rich Girl и все прочее, что мы так любим?»

Все эти резкие повороты, взлеты и падения позже сослужили мне добрую службу, когда я возглавил Sony. Работая в тесном контакте с Дэрилом и Джоном, а позже – с Карли Саймон, Джоном Мелленкампом и братьями Финн, я сумел хорошо разобраться в том, что движет музыкантами, чем они живут и дышат, как мыслят… Знаете, когда это знание абсолютно незаменимо? Когда просыпаешься утром и понимаешь, что тебе предстоит работать с войском из четырехсот артистов, выступающих во всех мыслимых жанрах, от кантри до ритм-н-блюза, рока и даже классической музыки.

Опыт такого рода попросту невозможно получить легкими путями. Нужно проделать весь путь и совершить все ошибки, чтобы начать понимать, что работает, а что нет. И на этом пути, естественно, попадаются отрезки, когда хочется пробить головой стену от досады. Если уж даже меня тот период моей биографии не радовал, то представьте себе, что по этому поводу чувствовало руководство RCA! Что бы я там лично ни думал о намерениях Холла и Оутса, это не мешало мне изо всех сил давить на наши маркетинговые и промослужбы. RCA смирилось с этим, когда первый альбом не дал им хитов. Когда это случилось снова, они стали задавать вопросы. А когда вышел XStatic, они начали отклонять мои просьбы о поддержке под все новыми и новыми благовидными предлогами.

Champion Entertainment наткнулась на ледяную стену. Мы с Лизой как раз ждали нашего первого ребенка, Майкла, а вскоре родилась и дочка Сара. Конечно, для провала не бывает благоприятного момента, но тот конкретный момент определенно казался наихудшим.

Когда тратишь деньги, а больших доходов не имеешь, то мир тоже начинаешь воспринимать иначе. Уже не хватаешься первым за счет в ресторане, а смотришь по сторонам и вдруг видишь, как много народу ждет, что ты заплатишь за них.

Мы с Дэрилом и Джоном ни в коем случае не сменили бы «Шато Петрюс» на столовое вино. Дэрил ни за что не отказался бы от своих кубинских сигар ради White Owls. Короче, нам был нужен новый план. И немедленно!

Если и есть причина ходить на коктейльные вечеринки, которые потом еле можешь вспомнить, то причина эта в том, что одна такая вечеринка может вдруг оказаться настоящим событием в жизни. Как раз на одной из таких вечеринок я познакомился с Дэвидом Геффеном.

Мы встретились в идеальный момент. Я как раз искал способ заново найти себя, а Геффен как раз такими вещами и занимался.

Среди всех парней, которые начинали свой путь наверх из Бруклина и прославленного агентства William Morris, Геффен был, пожалуй, самым проницательным. В 1970 году он основал Asylum Records и вскоре приобрел вес, заключив контракты с Джексоном Брауном, группой Eagles, Джонни Митчеллом и Бобом Диланом. Потом он было отошел от дел, так как у него ошибочно диагностировали тяжелое заболевание, но позже, когда выяснилось, что он здоров, Геффен вернулся и в 1980 году создал компанию Geffen Records. Впрочем, он не остановился на этом, а занялся еще и кинобизнесом, где вскоре добился большого успеха

с фильмом «Опасное дело», который дал старт карьере Тома Круза. В итоге Геффен постепенно стал одной из самых влиятельных фигур в медиаиндустрии. Если уж подражать чужому успеху, то трудно найти лучший образец, чем Дэвид Геффен. Это отражено даже в названии написанной про него книги: «Взлет и еще раз взлет Дэвида Геффена».

Поначалу наши беседы крутились вокруг намерений Дэвида заключить контракт с Hall&Oates после того, как срок соглашения с RCA истечет. Но уже очень скоро мы сидели за отличными стейками в ресторане Trader Vic's, что в Лос-Анджелесе, и Геффен читал мне лекции о работе Голливуда, финансовых рынках, политике и обо всем прочем, что приходило ему на ум. Он преподавал в Йельском университете бизнес-дисциплины и был таким же хорошим учителем, как и бизнесменом. Он обладал редким сочетанием хитрости и проницательности с готовностью делиться идеями и новыми возможностями.

Однажды за ужином я поделился с ним своим желанием попасть в киноиндустрию, но он сразу сморщился и заявил:

– Это худший бизнес на свете! Абсолютно безумный. Лучше тебе даже и не думать об этом, да и с чего тебе влипать в эту дрянь?

– Но у меня есть несколько классных задумок для фильмов! – возразил я.

– Держись лучше за своих музыкантов, – убеждал Дэвид. – Так тебя точно ждет большой успех, и его куда проще добиться, чем в сфере кино.

– Да я и не собирался уходить из музыкального бизнеса, – сказал тогда я. – Просто хочу расти дальше.

Тут он посмотрел на меня этим характерным взглядом, знаете? «Хорошо, если ты настаиваешь, но не говори потом, что я тебя не предупреждал!» Один телефонный звонок – и я уже входил в офис человека, без участия которого не обходилась в то время ни одна крупная сделка в области кинематографа.

Офис этот принадлежал бывшему адвокату по налогам, который решил открыть фирму, предоставляющую полный комплекс юридических услуг в области индустрии развлечений. Он работал с Ником Нолти, Барброй Стрейзанд, Робертом Редфордом, Шоном Коннери и почти со всяким, кому доводилось оставлять отпечаток своей ладони на Аллее Славы перед кинотеатром Граумана.

За столом молча сидел его застегнутый на все пуговицы обладатель. Его звали Гэри Хендлер, и он хотел знать, что мне понадобилось в киноиндустрии.

Я пересказал ему пару моих идей для кинофильмов. Через

несколько минут он потянулся к телефону, а еще чуть позже в дверях появился цветущий киноагент их офиса тремя этажами выше. Это был Майк Овитц. Наша встреча привела в движение весь механизм, и вскоре я уже знал Майкла Айснера, Дон Стил (первую женщину, возглавившую крупную киностудию в Голливуде), Джеффри Катценберга и Барри Диллера. Даже страшно продумать, что когда-то все эти люди работали под одной крышей в компании Paramount. А связи, к которым имели доступ Геффен и Хендлер, простирались еще дальше – практически сразу я получил выход на каждого телевизионного и киноменеджера в Голливуде.

У меня были права на две концепции, и я горел желанием приступить к постановке картин. Один сюжет был основан на реальных событиях, и рассказ там шел про уличного священника из Южного Бронкса. Священник исправно служил мессу и исповедовал прихожан, а заодно использовал свои университетские знания для того, чтобы организовать постройку жилья для бедных и наладить социальную поддержку для нуждающихся. Его звали отец Луис Гиганте, и про него говорили, что он буквально поднял Южный Бронкс из руин. Интрига заключалась в том, что мафиозный босс Винсент Гиганте по прозвищу Подбородок приходился священнику братом.

Второй сюжет был основан на книге, которую написал мой друг Филип Карло. Она называлась «Похищенный цветок», и в ней рассказывалось о частном детективе, который разыскивал десятилетнюю девочку, похищенную и удерживаемую в системе подпольных борделей. Я обсуждал этот сюжет с Джо Пеши, и он счел, что из этого получится отличный фильм. Джо поговорил с Робертом Де Ниро, и мы втроем решили попробовать.

Мы потратили месяцы на изучение этой темы, но сама природа выбранного нами материала сильно затрудняла нашу работу.

Это был *Урок Первый:* педофилия – не та тема, которая нравится руководству киностудий.

Урок Второй: такие проекты требуют времени. Я же просто обсудил с другом роман. Тридцать лет прошло, а мы все еще его обсуждаем – и он до сих пор пытается снять по нему фильм.

История отца Гиганте тоже требовала времени на развитие, зато проект шаг за шагом развивался вполне успешно. Через агента из William Morris я вышел на Стюарта Розенберга, режиссера, который начал свою карьеру с сериала «Обнаженный город», а потом снял такие известные фильмы, как «Хладнокровный Люк», «Брубэйкер» и «Крестный отец Гринвич-Виллидж». Отец Гиганте пришелся ему по сердцу, что было важно

для дела, так как Стюарт предпочитал работать с близким ему материалом. К нам примкнул и Дэвид Рот, сценарист, который позже получил награду Киноакадемии за работу над фильмом «Форрест Гамп». Мы много раз встречались и с Аль Пачино, который хотел сыграть главную роль. Наконец, мы связались с Аланом Лэддом и его Ladd Company, которая и дала нам в итоге «зеленый свет».

Однако даже после того, как все эти изумительно талантливые люди соединили свои силы для работы над проектом, тот со скрежетом застыл на месте – внезапно все поняли, что ни у кого нет желания рисковать, задевая интересы *этого* семейства.

Урок Третий: тот факт, что постановка началась, не означает, что она когда-либо будет закончена.

Я не сдавался и постепенно пробивал себе путь сквозь дебри возникших проблем, когда Hall&Oates выпустили еще один альбом – Voices, который снова вернул нас в седло и проложил путь целому потоку хитов, включая Private Eyes, Can't Go For That (No Can Do) и Maneater.

Эти хиты принесли нам кучу денег и позволили мне повысить ставки. Я с восторгом прочел роман Николаса Пиледжи «Умник» и понял, что из него получится просто отличный фильм. Проблема была в том, что об этом знала масса других людей, а потому получение прав на сюжет могло обойтись в кругленькую сумму. Но она у нас имелась, и я уже был готов выписать чек.

Начались торги, и я сказал Майку Овитцу, что готов выложить за право экранизации 250 тысяч. Я заверил его, что это чертовски важно и он просто обязан заполучить книгу для меня. Но прошла неделя ожидания – и ничего. Наконец позвонил Овитц.

– Слушай, – сказал он. – Прошу, сделай мне одолжение…

– Какое?

– Откажись от этого сценария.

– Серьезно?! Это еще почему?

– Он оказался очень важен и для меня. Я сейчас работаю над соглашением с новым клиентом, а права на эту книгу являются обязательным условием сделки.

Опять же – что я мог поделать? Даже если бы я уперся в этом деле, то все равно бы проиграл.

– Майк, – ответил я. – Не волнуйся, я не настаиваю.

Этим «новым клиентом» Майка оказался Мартин Скорсезе, а сам фильм, вышедший четыре года спустя, отлично вам знаком – это «Славные парни».

Урок Четвертый: Дэвид Геффен был прав.

Урок Пятый: мне оказалось проще убедить Майка Овитца заняться музыкальным бизнесом, что и я сделал, чем добиться съемок собственного фильма.

Я предельно ясно осознал различия, существующие между миром музыки и миром кино. В первом случае я мог наткнуться на песню, полюбить ее, подобрать нужных исполнителей, загнать их в студию… и через неделю у меня уже был бы готовый сингл.

Но в кинематографе все было иначе. Сначала нужно купить права на экранизацию книги, найти сценариста, создать сценарий, который еще нужно довести до ума… и тут окажется, что уже прошло почти три года. А ведь в те времена доходы продюсеров были не так уж велики. Конечно, можно было довести дело до конца, но кто будет столько ждать? Оказалось куда проще получать авансы за хиты в музыкальном бизнесе.

С точки зрения Дэрила Холла, моя попытка пробиться в Голливуд вызывала особенную иронию. Формально я, конечно, не создал ни одного блокбастера. Черт, да я вообще ни одного фильма не выпустил! Но, как любил говорить Дэрил, нужно иметь дальний прицел. Мои голливудские разочарования в итоге оказались для меня настоящим благословением.

Я тогда запустил руки в самую гущу профессии. Я познакомился и подружился со всеми руководителями кинопроизводств и агентами всех киноагентств. Это позволило мне взглянуть на мир так, как я не смог бы, если бы оставался просто еще одним «парнем с музыкальной студии». Все эти связи и контакты стали бесценными десять лет спустя, когда я стал руководителем крупнейшей звукозаписывающей компании в мире. С этими знаниями я сразу понял, какую пользу Селин Дион извлечет из записи саундтреков для «Красавицы и Чудовища» и «Титаника». На самом деле мы в Sony стали единственной музыкальной конторой в мире, кто имел собственное отдельное подразделение для работы с саундтреками. И это подразделение поработало просто превосходно!

Это подводит нас к *Уроку Шестому:* успех может иметь и форму конкретного произведения, но на самом деле вся штука в том, чтобы приобрести опыт и закалиться в борьбе.

В то время, когда я пытался проникнуть в Голливуд и упрочить свое положение в музыкальном мире, началась карьера человека, который в дальнейшем ощутимо повлиял на мою жизнь. Я бы даже сказал, что он стал моим вторым крестным отцом. В конце 70-х я, конечно, не мог этого знать, и меня основательно поразила бы мысль о том, что у меня может быть крестный из Японии. Сейчас, вспоминая те дни, я с трудом могу представить себе свою жизнь без него. Этого человека звали Норио Ога.

Ога вырос в Токио и мечтал стать оперным певцом. Когда он готовился к поступлению в колледж, его соседей навестил один из основателей инженерно-телекоммуникационной компании, которую потом переименуют в Sony. Ога был представлен ему, и с того дня его карьера шла двумя путями, разделившись между музыкой и инженерным делом.

В Токийском университете искусств Ога обучался на баритона. Это было в начале 50-х, примерно тогда же, когда начали распространяться аудиозаписи на магнитной ленте. Ога немедленно убедился в перспективности этой идеи.

– Магнитофон для музыканта, – говорил он, – то же, что зеркало для балерины!

И он уговорил университетское начальство приобрести несколько штук.

Когда будущая Sony прислала университету свою модель, Ога оценил ее качества и вернул, сопроводив письмом, где перечислил десять существенных конструктивных недостатков. Его письмо завершалось словами о том, что университет не станет приобретать прибор до тех пор, пока указанные недостатки не будут устранены. Эта рекламация на заводе произвела эффект разорвавшейся бомбы. Никто не верил, что парень из колледжа мог так много знать об устройстве магнитофонов и технологии их производства. Но основатели фирмы, Масару Ибука и Акио Морита, вовсе не разозлились. В день, когда Ога получил диплом, они прислали за ним машину, доставили в штаб-квартиру компании и предложили ему работать на них.

Ога не хотел соглашаться, он мечтал петь в опере и собирался отправиться в Германию изучать музыку. Но в итоге пришли к компромиссу. Ога получил стипендию от компании, а взамен должен был периодически посылать из Европы отчеты, размышляя над задачами Sony в свободное время.

Он стал выступать в качестве баритона во многих оперных театрах и женился на известной японской пианистке Мидори. Одновременно он делал карьеру в Sony. Однажды, после изнурительных переговоров, ему нужно было выйти на сцену и исполнить партию в «Женитьбе Фигаро». Ближе к концу спектакля он на мгновение уснул за сценой как раз в тот момент, когда был его выход. Его растолкали, он вполне успешно выступил, но с того момента стал больше концентрироваться на делах компании. Но его страсть к музыке никуда не пропала, и это оказалось исключительно важным обстоятельством как для всего мира, так и для меня лично.

Оге хотелось слушать записи оперной музыки во время

перелетов через Тихий океан, и в 1978 году он попросил у инженера Sony разработать переносное устройство для проигрывания аудиокассет. Так зародилась концепция аудиоплеера Sony Walkman.

Когда смотришь на эту штуку в наши дни, она выглядит как пещерный предок iPod. На одной кассете помещался от силы десяток композиций – это по сравнению с тысячами в наши дни! Но поверьте, в то время Walkman был даром Небес. Все хотели иметь такой. Всем приходилось обзаводиться ими – впервые в истории музыку стало можно носить с собой. Можно было взять ее с собой на пляж. Ближайшим аналогом чего-то подобного в моей юности были транзисторный радиоприемник и надежда на то, что ди-джей поставит мои любимые песни.

Walkman был не просто устройством новой конфигурации, он изменил сами принципы. В 50-х единственными носителями были пластинки на 33 оборота в минуту и другие, поменьше, – на 45 оборотов. В те дни большим шагом вперед было Hi-Fi стерео – записи стало можно слушать через две колонки вместо одной, разве не круто? Даже с развитием неуклюжих кассет «Стерео-8» в конце 60-х и появлением в 70-х годах автомагнитол появление нового альбома все равно воспринималось через призму привычного образа виниловой пластинки внутри обложки. Walkman изменил все это.

Это стало началом эпохи стремительного вымирания винила, но мало кого в музыкальном бизнесе это волновало, напротив, все были в восторге. Walkman не только позволял слушать что хочешь и где хочешь, не только давал моим коллегам по цеху возможность работать вне кабинетов – хоть на прогулке вокруг квартала… Он еще и подталкивал покупателей пойти и приобрести на кассетах то, что у них уже было на пластинках, – и продажи взлетели до небес.

Музыкальный мир навсегда изменился, а Ога еще только приступил к работе. Через несколько лет после появления плеера Walkman Sony произвела первый компакт-диск. На этапе проектирования предполагалось, что на диск можно будет записать не больше часа непрерывного звучания, но Ога сообразил, что, скажем, Девятая симфония Бетховена длится семьдесят три минуты, и понял – шестидесяти минут мало. После изучения вопроса выяснилось, что 95 процентов классических музыкальных сочинений укладываются в семьдесят пять минут. Именно по этой причине музыкальные диски этого типа в наши дни имеют именно такую вместимость. К моменту появления CD в продаже Ога уже стал президентом самой могущественной в мире компании по производству электроники, компании, четыре

буквы названия которой были не менее знамениты, чем даже Coke.

Но, даже став президентом, он не разучился мыслить и действовать как музыкант. Он все еще выступал в опере, и это сильно повлияло на его характер. Ога был коммуникабельным, и ему нравилось иметь дело с музыкой и музыкантами. Его энергия и творческий подход дали Sony уникальное восприятие происходящего в мире и на рынке.

Он был самым подходящим на свете человеком для того, чтобы понять, на что я способен.

Первым компакт-диском в продаже был альбом Билли Джоэла 52nd Street. Я помню, как поставил его в проигрыватель, откинулся в кресле и слушал в полном изумлении, наслаждаясь чистотой и четкостью звука, возможностью уловить каждый инструмент в отдельности, общей яркостью записи… Было поразительно, как отчетливо можно выделить духовую партию Фредди Хаббарда в песне Zanzibar!

Едва музыка стихла, я понял, что достигнут новый уровень качества. Черт возьми, думал я, вот теперь винилу точно конец! У меня перед глазами проносились обложки всех моих пластинок – от первой, еще с Элвисом, до моей полной коллекции альбомов на 45 оборотов. Но в конце я увидел свет, и оттуда донесся глас Божий: «Ты представляешь, какая эпоха сейчас начинается?»

Когда Ога впервые продемонстрировал возможности CD на международной музыкальной конференции 1982 года в Греции, это вызвало настоящий бунт среди тех представителей музыкальной индустрии, кто вложил крупные средства в производство виниловых пластинок. Недовольно было даже руководство CBS/Sony Records, японской компании, половиной которой Sony владела. Понадобилось время для того, чтобы все приспособились к новому порядку вещей.

Я проводил немало времени с музыкантами и продюсерами, прослушивая записи на CD, а потом спрашивал:

– Ну как? Что думаете?

– Слишком чистый звук, чувак, слишком чистый звук! – отвечали многие из них.

Они просто сроднились с особенностями аналогового звучания, это можно было понять. Но это не могло продолжаться слишком долго, – даже самые закоренелые меломаны, ценившие свои записи именно на виниле и обожавшие свои коллекции альбомов так, как будто это были их дети, – даже они оказались в итоге покорены качеством звучания компакт-дисков. Оно позволяло им услышать даже то, как переводят дух флейтисты.

Компакт-диски подняли записи классической музыки на иной уровень – удары дирижерской палочки о пюпитр стали слышаться так четко и ясно, что винил по сравнению с этим стал звучать грубо и примитивно.

В течение нескольких месяцев все мы были зачарованы компакт-дисками. Я помню, как пошел в магазин звукозаписи и купил в этом формате копии буквально всего, что мне нравилось. Я потратил несколько тысяч долларов и вышел из магазина, нагруженный сумками с CD. И я был такой не один – почти все, кого я знал, скупали целые каталоги подчистую.

Для музыкальной индустрии это было чем-то потрясающим. Нужно помнить, что в то время звукозаписывающие компании фактически имели лишь один источник прибыли – продажу записанных ранее альбомов. Таким образом, увеличить доходы можно было либо за счет поиска новых исполнителей, пластинки которых будут покупать миллионами, либо за счет поддержания интереса к уже существующим звездам и расширения их аудитории – опять же все ради миллионов новых пластинок. Но новая технология, которая толкает людей покупать свои коллекции заново, – это куда более быстрый способ делать деньги. Компакт-диски, возможно, оказались самым могущественным катализатором рынка в истории. Они были меньше пластинок, их удобнее было носить с собой, они не царапались. Натуральная золотая жила. А из-за более высокого качества звука компании могли назначать и более высокую цену… в общем, весь мир разом будто обратился в новую веру.

Никто не знал, что ожидает нас за дверью, которую приоткрыло внедрение CD. Да и что мы могли предвидеть? Первый диск Билли Джоэла вышел в 1982 году, Интернет возник где-то в 1983-м, а первый Apple Macintosh продали в 1984-м. Никто не мог и предполагать, какими могучими вскоре станут информационные потоки. Никто не мог представить, что вскоре целые музыкальные библиотеки будут в цифровом формате распространяться по всей планете за считаные секунды. И если бы только это! Никто из моих знакомых не мог знать, что вскоре люди, получающие записи из Сети, решат, что музыка бесплатна и что они могут слушать ее так же свободно, как если бы ее транслировали по радио.

В те времена мы думали, как здорово просто зайти в магазин, поговорить с продавцами и послушать их образцы, особенно если дело происходило в шикарных местах типа салонов Tower Records. Это было частью ритуала приобщения к музыке. А когда вы покидали магазин, то уносили запись с собой. Считалось, что это круто – владеть своим кусочком музыки.

Когда речь заходит о каком-либо продукте, то всегда встает вопрос прав собственности. Я затрону эту тему применительно к компакт-дискам, поскольку это поможет прояснить трудности, которые возникли при попытках решить проблему скачивания музыки, которое в конце 90-х потрясло всю нашу отрасль до основания. Я убежден в том, что одной из причин, по которым Apple смогла в итоге завладеть музыкальным бизнесом, являлся подход Sony к самой сути прав собственности.

Важно понять одну вещь. Sony не в одиночку создала CD в 1982 году, и это в той же степени верно и для аудиокассет. Обе технологии стали результатом партнерского соглашения между Sony и голландской компанией Philips, которая заодно владела фирмой PolyGram Records. Это был превосходный союз – Philips лидировала в области технологии оптических дисков, а Sony была на переднем крае в области цифровой обработки данных.

Норио Ога использовал свое влияние, чтобы добиться соглашения о совместной работе обеих компаний над проектом компакт-диска. Понимание этого факта пригодится вам в дальнейшем. Ему хватило смекалки держаться за это сотрудничество. Но когда проблема бесплатного скачивания музыки стала серьезной, Ога уже не руководил компанией, а новое руководство смотрело на подобные соглашения иначе.

Никто из нас не рассматривал проблемы Интернета в те дни, когда мы в начале 80-х вставляли первые CD в только появившиеся плееры Sony Discman. Идея пиратства была нам знакома, поскольку продажа чистых аудиокассет уже приводила к случаям довольно примитивных краж музыки. Впрочем, некоторые из нас в то время и не считали это за кражу. Чистые кассеты позволяли людям писать музыку с радио и копировать купленные аудиозаписи. Знаете, как мы тогда на это смотрели? Нам было плевать. В худшем случае это были незначительные потери, а в лучшем – отличная реклама.

Мы радовались, когда кто-нибудь записывал She’s Gone с радиотрансляции и дарил кассету другу. Мы считали, что это прекрасно, ведь всякий, кто услышит эту песню, может потом пойти прямо в магазин звукозаписи и купить там весь альбом Abandoned Luncheonette. И мы знали, что если кому-то понравится She’s Gone, то он или она могут также купить и билеты на один из концертов Джона и Дэрила, а там и стать преданным фанатом. А уж преданные фанаты, как нам было отлично известно, не будут слушать самопальные кассеты – они пойдут и купят качественную копию.

В начале 80-х у парней вроде меня было не так много времени, чтобы сидеть и размышлять над перспективами CD-

пиратства. По правде говоря, времени не было вовсе. Вокруг бушевала настоящая музыкальная революция.

Революция эта по своему эффекту не уступала воздействию на культуру Элвиса или The Beatles, но вот дать ей имя было труднее, поскольку она не была связана с какими-то конкретными исполнителями. Она была следствием цепи технологических прорывов и появлением новых платформ для демонстрации музыкальных достижений – плееры Walkman в 1979-м, CNN в 1980-м, MTV в 1981 году. А в 1982-м – компакт-диски.

Когда появились плееры, кабельное телевидение было еще в пеленках. Лишь через шесть лет композиция We Are the World облетала весь мир по сети спутников, а фестиваль Live Aid можно было смотреть на MTV по шестнадцать часов подряд в любой точке планеты.

Происходящие события были столь масштабными, что я мог проводить на работе по девяносто шесть часов в неделю. А иногда и по сто двадцать.

В 1981 году все вечерами мчались смотреть MTV точно так же, как я сам в детские годы спешил из школы на шоу Дика Кларка American Bandstand. Но только программа длилась уже не тридцать минут, а не меньше семи часов. Или даже больше. MTV можно было смотреть так же долго, как разглядывать обои на стене.

Это был первый полностью музыкальный телеканал, и первые их музыкальные видео произвели на меня примерно такой же эффект, как ранее – выступления Элвиса. Чувствовалось, что мы переживаем эпоху огромных перемен. Тут же становилось ясно, что циклически повторяемые музыкальные клипы мощно воздействуют на миллионы людей одновременно, а если добавить сюда еще и трансляции по радио, то можно было полностью завладеть чувствами аудитории и получить просто взрывной эффект! Было понятно, что появилась техническая возможность создавать суперпопулярные хиты, – и это происходило так часто, как никогда раньше, позволяя нам продавать дополнительно миллионы дисков, которые прежде просто нельзя было бы реализовать.

Hall&Oates оказались как раз в нужное время и в нужном месте для того, чтобы воспользоваться этим потенциалом. Их популярность снова подскочила, когда они выпустили в альбоме Voices ремейк песни You’ve Lost That Lovin’ Feelin’, изначально написанной для группы Righteous Brothers. Наш дуэт стал одним из самых ценных активов MTV в начале развития этого канала. Это означало, что мне нужно было найти общий язык с теми, кто

каналом управлял: Бобом Питтманом, Джоном Сайксом, Лесом Гарландом и Джоном Лэком. Мы с Алленом Грабменом явились на MTV, чтобы обсудить условия сделки для Hall&Oates. Когда мы закончили, Аллену, естественно, предложили, чтобы он представлял еще и их.

Мы все пытались опытным путем найти наилучшие способы работы с нашими новыми возможностями, особенно Джон с Дэрилом. В наши дни, когда я случайно натыкаюсь на некоторое из их ранних видео, я закрываю лицо руками. Клип Private Eyes изначально содержал только поющих под фонограмму парней в плащах-тренчах. Это была малобюджетная работа, а Холл и Оутс не особенно годились для телевизионного формата. Казалось, что рождается принципиально новое музыкальное направление. Было уже недостаточно просто писать музыку, играть написанное и хорошо выступать на сцене – нужно было действительно играть на камеру, а далеко не каждый музыкант является хорошим актером. Скажем, Split Enz, новозеландская группа, менеджером которой я тоже тогда был, справлялась гораздо лучше. Когда я стал работать с Джоном Мелленкампом и Карли Саймон, то заметил, что подобные таланты есть и у них. Ну а группы типа Duran Duran были словно созданы специально для такого рода выступлений. Телевидение разрушило монополию радиостанций на раскрутку новых артистов. Иногда канал MTV опережал радио, а иногда артист приобретал популярность, даже вовсе не попадая в радиочарты. Нам предстояло еще осваивать эту новую платформу, а между тем вокруг нас быстро расширялись новые горизонты.

Новые взаимоотношения между музыкой и «картинкой» породили целый пласт культурного опыта, который отразился на всем мире. Индустрия моды стала подражать свежим идеям костюмов из клипов MTV, маркетологи и каждое рекламное агентство с Мэдисон-авеню следовали за этими тенденциями и в значительной мере влияли на поведение потребителя. Что там! Даже Голливуд встал на уши.

Впервые в истории американские корпорации устремились в музыкальный бизнес. Я слышал историю про то, как менеджер Элвиса Пресли, «Полковник» Паркер, предложил компании RCA, чтобы Элвис год бесплатно рекламировал их. Конечно, звукозаписывающая компания, которой владела General Electric, отказала ему, поскольку руководство было напугано перспективой негативной реакции со стороны тех, кто не любил Элвиса. А кое-кто еще и отметил, что тот, дескать, исполняет «музыку черных». В течение шумных 60-х разрыв между поколениями был таков, что едва ли можно было ожидать

сотрудничества между корпоративными боссами в костюмах и патлатыми музыкантами в брюках клеш. Определенное притяжение между искусством и капиталом началось в 70-х и колоссально усилилось с появлением MTV. Я с удовольствием помогал создавать эти новые союзы, отлично понимая, какие выгоды они за собой влекут.

Но порой это было довольно непросто. Когда я хотел привлечь производителей жевательной резинки Beech-Nut в качестве спонсоров для дуэта Hall&Oates, то едва ли мне стоило удивляться тому, что Дэрил воспринял это как продажу в рабство. Многие артисты в те дни чувствовали то же самое. Это сейчас знаменитостям платят кучу денег за то, что они носят одежду определенных марок или дизайнерские солнечные очки, но в то время работа в такой рекламе вовсе не казалась музыкантам достойным занятием.

– Эта жвачка продается по всей Америке! – повторял я. – Подумайте, ведь вы и сами получите от этого неплохую рекламу прямо в магазинах. О вас узнают даже те, кто раньше почему-либо не слышал. Кроме того, компания готова вывалить сотни тысяч долларов буквально вам на колени!

Компании-спонсоры не только снабжали нас деньгами напрямую, но также выделяли десятки тысяч долларов на организацию концертных туров и разные дополнительные фонды, которыми подкрепляли наши программы по маркетингу, промомероприятиям и организации роста продаж. Кроме того, наша продукция реализовывалась принадлежащими спонсору точками сбыта, что еще сильнее улучшало наши итоговые показатели в области рекламы и торговли.

Я помню, как у Джона с Дэрилом загорелись глаза, когда я предложил им еще одного спонсора – компанию Pontiac. Особенно их обрадовало то, что помимо сотен тысяч долларов, которые полагались каждому из них, им предлагали еще и по новой машине – и не только им одним, но и их родителям и другим членам семьи тоже. Было похоже на выигрыш в лотерее.

Забавно, мы все потом года три ездили исключительно на «понтиаках». И конечно, General Motors с Pontiac тоже получили то, чего хотели. Они получали свою долю славы от успеха самого продаваемого дуэта того времени.

Эти новые маркетинговые возможности здорово помогли в том, что альбомы Voices и Private Eyes стали «платиновыми» после продажи миллионной копии. А альбомы H2O и Big Bam Boom стали «платиновыми» дважды!

После таких музыкальных побед Холла и Оутса пригласили исполнять знаменитую композицию We Are the World в компании

с Майклом Джексоном, Бобом Диланом, Вилли Нельсоном, Брюсом Спрингстином, Дайаной Росс, Рэем Чарльзом, Лайонелом Ричи и прочими суперзвездами. Это было невиданное доселе скопление музыкальных талантов, оказавшихся разом в одном помещении. Я был одним из немногих, кто получил привилегию находиться в это время в операторской, и видел это все, отлично сознавая, что становлюсь свидетелем величайшего музыкального события в истории. Восемь тысяч радиостанций по всему миру одновременно транслировали этот сингл, а выручка от передачи шла на программы помощи голодающим в Африке. Вот вам и еще одна новая возможность в нашем деле – с того дня шоу-бизнес и филантропия заключили брачный союз, а повенчали их новые технологии.

Через несколько месяцев после трансляции We Are the World дуэт выступал на длившемся целый день концерте Live Aid. Идея, которую выдвинул Боб Гелдоф, состояла в том, чтобы собрать средства для гуманитарной помощи Эфиопии за счет мероприятия, которое должно одновременно проходить на двух площадках – стадионе Уэмбли в Лондоне и стадионе Кеннеди в Филадельфии. Сам я познакомился с Гелдофом в Англии, и мы подружились, а мои коллеги были большими поклонниками его феноменальной группы Boomtown Rats – так что мы предложили ему любую помощь с нашей стороны. Большую часть работы по организации и планированию Live Aid Боб проделал из нашего офиса на Пятьдесят седьмой улице в Нью-Йорке.

Те, кому довелось видеть этот концерт, прочно сохранили его в памяти. Мадонна, которая вот-вот должна была появиться обнаженной в журнале Playboy, пошутила со сцены в Филадельфии, заявив: «Сегодня – никаких чертовых раздеваний!» Фил Коллинз выступил на обеих сценах, для чего ему пришлось пересечь Атлантику на «конкорде», что заняло меньше трех с половиной часов… Во время исполнения It's Only Rock 'n Roll Мик Джаггер сорвал с Тины Тернер часть одежды, и она заканчивала песню в одном трико… Когда Пол Маккартни исполнял Let It Be, аккомпанируя себе на рояле, первые две минуты микрофон по какой-то причине не работал. Пол позднее говорил, что подумывал изменить слова на: «Хоть бы и с фидбэком, так и быть…», имея в виду, что даже скверное звучание лучше, чем вовсе никакого…

А ту часть транслируемой компанией ABC программы, что пришлась на прайм-тайм в США, открыли Дэрил и Джон. Они выступали перед сотней тысяч человек в Филадельфии, своем родном городе.

Для того чтобы Холла и Оутса выбрали для открытия

«американской» части шоу, понадобилось предпринять массу дипломатических маневров. Также мне пришлось буквально сдвинуть горы, чтобы поместить их фото на обложку журнала People, наряду с Бобом Диланом, Мадонной и Миком Джаггером. Тот номер поступил в продажу вскоре после концерта и в огромной степени укрепил престиж дуэта.

Перспективы, открывавшиеся благодаря новым источникам ресурсов, таким как MTV, спонсорская поддержка крупных корпораций, благотворительность и медиа, также значительно увеличили и мою рабочую нагрузку. Если в 70-х мой телефон звонил двадцать раз за день, то в начале 80-х количество звонков возросло до сотни. Появилось колоссальное количество новых возможностей, которые можно было изучить и реализовать на практике. То время давало нам такие шансы, какие даются лишь раз в жизни, и мы использовали их, не теряя ни минуты. Работа полностью поглотила практически каждый миг моего времени.

Именно тогда, в начале 80-х, родились мои дети – Майкл и Сара. Я был до такой степени захвачен ураганом бешено развивающегося музыкального бизнеса, работая, работая и еще раз работая, что я просто не замечал, сколько всего теряю. Только сейчас я с грустью в полной мере осознал, что тогда упустил возможность провести с моими детьми столь важные первые годы жизни.

Но, проще говоря, то было время, когда ты либо устремлялся в будущее, либо отставал от всех и превращался в динозавра. Все то, чему я на лету учился в те дни, позволило мне подготовить «латиноамериканский взрыв» десять с лишним лет спустя. Как вы позже увидите, корпоративные связи, которые мы наладили с компанией Pepsi Cola, оказались крайне полезными для наших планов относительно Кубка мира по футболу, позволившего нам дать старт карьерам Рикки Мартина и Шакиры. Это все было еще впереди, но начало было положено в 80-х. К тому моменту, как пять лет спустя эта «революция» завершилась, разрозненный бизнес отдельных звукозаписывающих компаний окончательно превратился в музыкальную индустрию.

К середине 80-х мне стало совершенно ясно, что я хочу от своей жизни куда большего, чем карьера простого менеджера. На самом деле есть вполне определенный человек, которого я должен поблагодарить за то, что он указал мне путь из профессионального тупика и далее – к вершинам руководства Sony. Этот человек – Джон Мелленкамп. Уж простите мне мой сарказм, но из песни слова не выкинешь. В работе с Джоном постоянно случались моменты, когда я думал лишь о том, как бы

поскорее сделать ноги.

С Джоном было исключительно трудно поладить. Что могу сказать о нем я, если даже он сам называл себя не иначе как Маленький Ублюдок? Впрочем, возможно, что он не был так уж виноват в том, как относился к окружающим. По крайней мере, для этого иногда были причины.

Джон был родом из Сеймура, штат Индиана. Он был человеком глубинки, парнем, который вырос среди полей, бесконечных шоссе, редких телеграфных столбов и автоматов с техасской газировкой Big Red. Он, как никто другой на свете, мог от отразить в своих песнях этот особый мир. Джон стал поэтом и менестрелем Среднего Запада. Но в начале своей карьеры он совершил большую ошибку, заключив контракт с английским менеджером Тони Дефри. Дефри работал с Дэвидом Боуи и попытался сделать из Мелленкампа звезду поп-рока, как бы американскую копию Дэвида. Он даже убедил Джона отказаться от фамилии. Первый альбом Мелленкампа, Chestnut Street Incident, состоял из кавер-версий известных песен, таких как Oh, Pretty Woman и Jailhouse Rock, а на обложке Джона явно пытались выдать за нечто такое, чем он не являлся, – даже подпись в названии гласила: «Джонни Кугуар». А уж само фото… нет, я не хочу сказать, что его накрасили перед фотосессией так же основательно, как Боя Джорджа, но он определенно не выглядел похожим на человека, собирающегося хорошенько поработать в поле. Удалось продать лишь 12 тысяч копий альбома, и на годы вперед карьера Джона превратилась в череду попыток хотя бы просто вернуть себе свое имя.

Он менял менеджеров, даже поработал в Англии с Билли Гаффом, который открыл и Рода Стюарта. К моменту нашей с Джоном встречи он добился определенного успеха – было похоже на то, что он пытается вернуть себе свою индивидуальность по частям, кусочек за кусочком. К своему третьему альбому он больше уже не был Джонни Кугуаром. Он стал Джоном Кугуаром, уже что-то. В 1982 году, после того как успешно разошлись 5 миллионов копий «прорывного» альбома American Fool, который включал хиты Hurts So Good и Jack & Diane, он почувствовал себя в силах вернуть и свою фамилию. Он стал Джоном Кугуаром Мелленкампом и в этом качестве выпустил альбом UhHuh с прекрасной песней Pink Houses. Мне кажется, она вообще наилучшим образом выражала его стиль.

Примерно в этот период меня представил Джону наш общий знакомый, Зигмунд Балабан. Я, конечно, не психоаналитик, но при этой первой встрече было нетрудно заметить, что прошлый опыт Мелленкампа здорово настроил его против менеджеров как

таковых. Он считал их всех козлами и был убежден, что не нуждается в их услугах. Но Балабан долго уговаривал его встретиться со мной, убеждая, что я помогу Джону достичь нового уровня.

– Хорошо, мистер Большая Шишка, – начал он. – Я слышал, что ты крутой малый. Можешь организовать всякую полезную хрень. И что же такое ты приготовил для меня?

Он всегда бросал мне вызов.

– Давай-ка сразу проясним одну вещь, Большая Шишка: мы все делаем по-моему!

Я, разумеется, не собирался учить его сочинять песни, он это и так отлично умел. Когда слышишь, например, его Small Town, то сразу понимаешь, что это классика, которая переживет поколения. Не только замечательный текст, но и мелодия этой песни написана так, чтобы порадовать сердца множества людей, понимающих, что это про них. Джон не забыл и про «картинку». Он обратился к Джебу Бриену, моей правой руке в компании, сказав ему, что выбрал фотографа, который должен снять его для обложки следующего альбома. И Джон сделал правильный выбор. На обложку альбома Scarecrow пошло отличное фото, где Джон опирался на столб сельской проволочной изгороди. Этот альбом пять раз становился платиновым. А уже на следующем его альбоме, The Lonesome Jubilee, стояло только имя Джон Мелленкамп. Никаких кугуаров.

Джон отвоевал свое имя обратно именно с моей помощью, но сам он смотрел на вещи несколько иначе. Хотя мы и помогали ему добиться успеха, коммерческая сторона наших отношений была настоящим полем боя. Он обычно повторял нечто вроде:

– Какого хрена я вам плачу, ребята? Да у меня и так первое место в чартах! Моя дочка одна может скупить все билеты на этот ваш чертов концертный тур!

Однажды мы поспорили о том, как лучше распределять проценты со сборов, и он вызвал меня на состязание по армрестлингу, чтобы доказать так свою правоту. Я согласился, и в итоге все закончилось ничьей, а решение вышло компромиссным.

Лучшая метафора для описания наших взаимоотношений – это игра в американский футбол между сельскими парнями из Индианы и командой из моих друзей. Серьезно, у него была своя команда в том, что он называл «Футбольной лигой Мелленкампа», и он постоянно хвастался этим. Когда я спросил, насколько она хороша, он отозвал меня в сторону и сказал:

– Что за дела? Да вы, нью-йоркские слабаки, даже не сможете собраться с духом, чтобы приехать к нам в Индиану на дружеский матч!

В итоге я набрал в нашем офисе команду, и мы приняли вызов. У нас хватало спортсменов, и даже попадались футбольные звезды старших классов из Нью-Рошелла, включая знаменитого Сторми Аваллоне по прозвищу Зверюга.

После того как Мелленкамп обозвал нас «кучкой женоподобных позеров из Нью-Йорка», мы готовы были поставить немалые деньги на исход матча. Вскоре я понял, что Джон все же весьма озабочен происходящим. За день до матча мы устроили тренировку и ничуть не удивились, заметив, что Мелленкамп подглядывает за нами с холма при помощи бинокля.

Перед матчем началась метель. Викки, очаровательная жена Мелленкампа, тоже присутствовала, облачившись в белый комбинезон и длинное белое пальто. Предполагалось, что играть будем по смягченным правилам, без толчков и ударов, но вскоре все про это забыли. Один из моих парней сломал запястье, еще один после розыгрыша мяча вернулся с разбитым носом, а третий лишился кусочка зуба.

– Хорошо, Зверюга, – разрешил я. – Время белых перчаток миновало!

И на «Футбольную лигу Мелленкампа» обрушился Бронкс. Двоим его ребятам разбили носы. В какой-то момент Джон выдвинулся, чтобы принять пас, но мяч перехватили. Тогда он начал бить игрока, который сделал это, а затем вообще убежал с поля. Мы выиграли. После игры Викки подошла к нам, расстегнула молнию на ноге своего блестящего комбинезона и достала оттуда пачку денег. Она передала ее Джону, а тот бросил деньги на снег прямо к моим ногам.

Этот эпизод заключал в себе самую суть наших деловых отношений. Мелленкамп был исключительно талантлив, и я очень уважал его музыкальные дарования. Работа с ним приносила мне и моей компании немалые деньги. Но кому понравится ковыряться ради них в сугробе?

Нужно было найти способ лучше.

Голоса друзей

Жан Веннер, издатель

На что был похож маркетинг в музыкальном бизнесе прежних лет? Тогда все упиралось в то, как протолкнуть вашу запись на радио. Предложить им деньги? Кокаина? Или шлюх? Вот как-то так это тогда и работало.

Нужна была эволюция, ведь поколение «беби-бума» также

прославилось и тем, что мощно двинуло вперед технологическое развитие. Это коснулось и музыки, а в итоге местечковый американский музыкальный бизнес развился в могущественную индустрию искусства с новыми носителями записей и возросшими доходами. Музыка больше не была ограничена миром радио и подкупала тех, кто им распоряжался.

Мэл Ильберман, администратор музыкальной компании

В начале 80-х в музыкальном бизнесе были совершены крупные просчеты, которые, однако, не давали о себе знать до конца 90-х. Пиратство всегда представляло собой проблему – целые заводы в Китае производили аудиокассеты уже в те времена. Но с появлением CD звук стал намного чище и возможности пиратов только возросли, ведь компакт-диски являлись превосходным инструментом их работы. Музыкальным компаниям следовало уже тогда озаботиться кодированием данных на дисках, чтобы не допускать копирования. Но производителям нужна была прибыль, и фирмы звукозаписи упустили эту возможность.

Аллен Грабмен, адвокат

Если что и повлияло на индустрию звукозаписи в 80-х, то это компакт-диски. Продажи взлетели до небес, а это, в свою очередь, изменило весь этот бизнес. К концу десятилетия этого уже нельзя было не заметить. Изначально рост продаж положительно сказался на стоимости контрактов исполнителей, которая увеличилась вместе со стоимостью коллекций ранее записанных альбомов.

К концу 80-х подскочила и стоимость независимых звукозаписывающих компаний, которые заключали эти контракты с артистами и владели правами на их коллекции. Предприимчивые деловые люди и созданные ими независимые марки постепенно переходили под крыло крупных компаний. Так, Geffen Records отошла к MCA, Island Records была куплена компанией PolyGram, а Chrysalis Records стала собственностью EMI.

Когда моя фирма, помимо интересов отдельных звезд, стала обслуживать и эти сделки по слиянию компаний, наши доходы и возможности стали больше, как и наше влияние. А деятельность независимых музыкальных компаний трансформировалась в целую корпоративную индустрию музыки.

Дэн Клорс, драматург и кинорежиссер

Работа менеджером, агентом талантливого артиста – источник самого ценного опыта, который только можно приобрести в индустрии развлечений. Потому что, чувак, когда ты менеджер, да еще и молодой – ты просто обречен совершить все стандартные ошибки, как по учебнику. Но в это же самое время ты учишься! Да, ты учишься…

Дэвид Геффен работал с новыми дарованиями. И Брэд Грей тоже. Томми Моттола тоже привел многих к успеху, как и Ирвин Азофф. Почему это так важно? Потому что потом, когда ты переходишь на другую сторону и сам становишься частью руководства музыкальной компании, ты уже знаешь, как управлять развитием таланта. Ты знаешь, чего артисты хотят, знаешь, как обеспечить их всем необходимым. Знаешь, как формировать артиста, манипулировать им, обманывать его. Тебе известно, как дать музыканту почувствовать себя великим. Ты понимаешь, когда и как надо говорить ему «нет».

Если ты придешь в руководство из корпоративного аппарата, то просто не будешь ничего этого знать и уметь. И никогда уже не научишься.

Дэйв Глю, администратор музыкальной компании

Если бы вы встретили Томми Моттолу в начале 80-х, во времена первого успеха MTV, то едва ли смогли бы хорошенько узнать его.

Вы бы столкнулись с менеджером, а в этом качестве он мог быть весьма агрессивным, но также щедрым и творческим человеком. Но в нем есть масса других черт, и некоторые из них стали очевидны всем лишь после того, как он сам вошел в корпоративное руководство. До того эти слои его личности были знакомы лишь тем, кто проводил с ним много времени вместе. Он очень сложный человек.

Женитьба на Мэрайе, а потом на Талии делали его все более знаменитым и известным, но его нельзя полностью понять, если опираться только на статьи в газетах или профессиональные публикации. Я думаю, что многие люди и понятия не имеют, кем он на самом деле является. Но его имя известно всем, оно обладает волшебной силой. Можно объехать весь мир, и везде его будут узнавать, как знак качества. И не спрашивайте меня почему – это просто факт. Но люди порой не понимают, что и у «знака качества» может быть много разных сторон.

Джеб Бриен, давний коллега

У группы Split Enz менеджером был один высокомерный хрен по имени Натан Бреннер, довольно яркий фотограф из мира моды. Как-то вечером Бреннер повздорил с Рэнди Хоффманом, а тот не просто работал тогда на Томми, но был также его закадычным другом. В итоге всего лишь расколотили бутылку пива, но и это все было бравадой, ни на что серьезное у Бреннера не хватило бы духу.

Несколько дней спустя Томми, Рэнди и я вместе были на вечеринке «Грэмми» в Лос-Анджелесе. Там Томми и заметил Бреннера. Тот щеголял в шикарном бледно-синем смокинге. Тут Томми сказал Рэнди:

– Сейчас я за тебя отомщу.

Он подошел к стойке и обратился к бармену, чтобы тот сделал ему коктейль:

– Смешайте все в высоком бокале… Немного томатного сока, чуть-чуть молока… немного вина… горькой настойки… клюквенного сока… Сверху посыпьте ореховой крошки. И мороженого еще.

Бармен уставился на Томми, как на умалишенного. Но он смешал все ингредиенты, а потом Томми еще попросил хорошенько все взболтать.

Затем он взял бокал и двинулся к банкетным столам, где добавил в состав своего «коктейля» черники, взбитых сливок, кофе и сырного соуса. После этого он беспечной походкой направился в сторону Бреннера, который стоял со своим напитком поблизости.

– Эй, Натан! – спросил Томми. – Как дела?

Тот окинул его удивленным и неприязненным взглядом.

– Это тебе с наилучшими пожеланиями от Рэнди Хоффмана! – В этот момент Томми опрокинул содержимое бокала прямо на голову Бреннеру, окатив его сверху донизу.

Натан застыл в потрясении и даже не знал, как реагировать.

– И вот еще что, – продолжал Томми. – Сим я воспрещаю тебе появляться в Соединенных Штатах. Даже не смей возвращаться сюда до тех пор, пока я не разрешу.

Глава 6. Шоковая терапия

"Smooth Operator" *Sade*
"Summer of '69" *Bryan Adams*
"The Boys of Summer" *Don Henley*
"Glory Days" *Bruce Springsteen*
"Born in the U.S.A." *Bruce Springsteen*
"I Want to Know What Love Is" *Foreigner*
"Every Time You Go Away" *Paul Young [Hall and Oates song]*
"Heaven" *Bryan Adams*
"Small Town" *John Cougar Mellencamp*
"Say You, Say Me" *Lionel Richie*
"You Give Good Love" *Whitney Houston*
"Private Dancer" *Tina Turner*
"Your Love Is King" *Sade*
"We Are the World" *USA for Africa*
"What You Need" *INXS*
"Don't You (Forget about Me)" *Simple Minds*
"Broken Wings" *Mr. Mister*
"Take on Me" *A-ha*
"Shout" *Tears for Fears*
"Voices Carry" *'Til Tuesday*
"Promise" *Sade*
"Songs from the Big Chair" *Tears for Fears*
"Addicted to Love" *Robert Palmer*
"Walk This Way" *Run-D.M.C.*
"Living in America" *James Brown*
"Take My Breath Away" *Berlin*
"Walk Like an Egyptian" *The Bangles*
"The Sweetest Taboo" *Sade*
"Higher Love" *Steve Winwood*
"Greatest Love of All" *Whitney Houston*
"Sledgehammer" *Peter Gabriel*
"Manic Monday" *The Bangles*
"Like a Rock" *Bob Seger and the Silver Bullet Band*
"Word Up" *Cameo*
"Conga" *Gloria Estefan and the Miami Sound Machine*
"Papa Don't Preach" *Madonna*
"R.O.C.K. in the U.S.A." *John Cougar Mellencamp*
"Words Get in the Way" *Gloria Estefan and the Miami Sound Machine*
"Dancing on the Ceiling" *Lionel Richie*
"My Hometown" *Bruce Springsteen*

"Shot in the Dark" *Ozzy Osbourne*
"Jungle Boy" *John Eddie*
"True Colors" *Cyndi Lauper*
"You be Illin' " *Run-D.M.C.*
"(You Gotta) Fight for Your Right (To Party!)" *Beastie Boys*
"In Your Eyes" *Peter*
"Gabriel Graceland" *Paul Simon*
"With or Without You" *U2*
"Faith" *George Michael*
"Bad" *Michael Jackson*
"U Got the Look" *Prince*
"I Still Haven't Found What I'm Looking For" *U2*
"Didn't We Almost Have It All" *Whitney Houston*
"I Wanna Dance with Somebody (Who Loves Me)" *Whitney Houston*
"Brass Monkey" *The Beastie Boys*
"La Isla Bonita" *Madonna*
"Wanted Dead or Alive" *Bon Jovi*
"Rhythm Is Gonna Get You" *Gloria Estefan and the Miami Sound Machine*
"Luka" *Susanne Vega*
"Dude (Looks Like a Lady)" *Aerosmith*
"I Want Your Sex" *George Michael*
"It's Tricky" *Run-D.M.C.*
"Bad" *Michael Jackson*
"The Joshua Tree" *U2*
"Pour Some Sugar on Me" *Def Leppard*
"What a Wonderful World" *Louie Armstrong*
"Sweet Child o' Mine" *Guns N' Roses*
"Paradise" *Sade*
"Man in the Mirror" *Michael Jackson*
"Red Red Wine" *UB40*
"Welcome to the Jungle" *Guns N' Roses*
"One Moment in Time" *Whitney Houston*
"Angel" *Aerosmith*
"123" *Gloria Estefan and the Miami Sound Machine*
"One More Try" *George Michael*
"Can't Stay Away from You" *Gloria Estefan and the Miami Sound Machine*
"The Way You Make Me Feel" *Michael Jackson*
"Monkey" *George Michael*
"Hungry Eyes" *Eric Carmen*
"Wishing Well" *Terence Trent D'Arby*
"Father Figure" *George Michael*

“Kissing a Fool” *George Michael*
“Hazy Shade of Winter” *The Bangles*
“Sign Your Name” *Terence Trent D’Arby*
“Hey Mambo” *Barry Manilow with Kid Creole and the Coconuts*
“Don’t Believe the Hype” *Public Enemy*
“Bring the Noise” *Public Enemy*
“Stronger Than Pride” *Sade*
“Gipsy Kings” *Gipsy Kings*
“Smooth Operator” *Sade*
“Summer of ’69” *Bryan Adams*
“The Boys of Summer” *Don Henley*
“Glory Days” *Bruce Springsteen*
“Born in the U.S.A.” *Bruce Springsteen*
“I Want to Know What Love Is” *Foreigner*
“Every Time You Go Away” *Paul Young [Hall and Oates song]*
“Heaven” *Bryan Adams*
“Small Town” *John Cougar Mellencamp*
“Say You, Say Me” *Lionel Richie*
“You Give Good Love” *Whitney Houston*
“Private Dancer” *Tina Turner*
“Your Love Is King” *Sade*
“We Are the World” *USA for Africa*
“What You Need” *INXS*
“Don’t You (Forget about Me)” *Simple Minds*
“Broken Wings” *Mr. Mister*
“Take on Me” *A-ha*
“Shout” *Tears for Fears*
“Voices Carry” *’Til Tuesday*
“Promise” *Sade*
“Songs from the Big Chair” *Tears for Fears*
“Addicted to Love” *Robert Palmer*
“Walk This Way” *Run-D.M.C.*
“Living in America” *James Brown*
“Take My Breath Away” *Berlin*
“Walk Like an Egyptian” *The Bangles*
“The Sweetest Taboo” *Sade*
“Higher Love” *Steve Winwood*
“Greatest Love of All” *Whitney Houston*
“Sledgehammer” *Peter Gabriel*
“Manic Monday” *The Bangles*
“Like a Rock” *Bob Seger and the Silver Bullet Band*

Мое желание двигаться дальше свело меня с одним удивительным человеком. Выдающийся, забавный,

красноречивый, извращенный, благословенный и одновременно проклятый, сильный, провоцирующий, очаровательный и вульгарный человек с массой вредных привычек, Уолтер Етникофф лучше всего чувствовал себя в гуще драки. Это описание, впрочем, охватывает лишь верхушку айсберга. А еще в то время он был руководителем CBS Records Group, то есть фактически коронованной особой.

В отличие от нас, менеджеров, государи, управлявшие крупными музыкальными компаниями, не полагались в своих планах на то, что какой-то один артист будет выдавать для них по «платиновому» диску в год. Им не нужно было разбираться с проблемами, которые донимали меня, – например, как организовать выступление Hall&Oates в Австралии, одновременно бегая кругами и выслеживая пропавшего музыканта из оркестра. В итоге его нашли под героином в компании каких-то шлюх на автобусной остановке. Потом этого урода пришлось уже во время концерта тащить на сцену и слушать, как он пытается аккомпанировать… Но вовсе не тем песням, что исполняли все остальные, конечно.

Королям индустрии не было нужды ковыряться в снегу, чтобы подобрать деньги, которые туда швырнул их клиент, забрав у жены. Эти ребята руководили большими фирмами и имели контракты, которые хорошо оплачивались и щедро вознаграждали их за успех премиями, а также страховали на случай тяжелых времен. Это был мир, куда я отчаянно хотел попасть. Да, именно туда. Я твердо знал, чего хотел добиться.

Но была одна небольшая проблема. Дело в том, что люди, которые в итоге становились руководителями компаний, обычно начинали свою карьеру вовсе не как музыканты. Обычно они с отличием оканчивали знаменитые университеты, и многие из них имели степени в области права. Они делали карьеру, взбираясь по корпоративной лестнице, или начинали в юридических подразделениях своих фирм. Но именно это увеличивало в их глазах мою собственную ценность. Я не был просто еще одним парнем из офиса, нет – я держал ухо востро и знал, как найти, развить и продвинуть талантливого артиста, как обеспечить ему запись на студии и как разрекламировать его. В конечном счете именно это и было ключом к успеху любой звукозаписывающей компании.

Подружиться с Етникоффом было довольно просто, и мы сразу поладили. У него была степень юриста, полученная в Колумбийском университете, а его ум обладал исключительной остротой. Он начал карьеру как раз вовремя, заняв кресло председателя правления CBS после того, как скандал из-за

бухгалтерских отчетов стоил работы легендарному Клайву Дэвису, а другой возможный соперник, Годдард Либерсон, ушел на пенсию. Уолтер занял свой пост в 1975 году и добился максимальной отдачи от всего списка своих подопечных суперзвезд. Это было бы выдающимся достижением и само по себе, но то, что это случилось именно в процессе становления музыкальной индустрии, сделало его успех просто колоссальным.

Выходки Уолтера на заседаниях правления были притчей во языцех. Нет, он мог появиться утром на серьезном совещании. Но приходил туда после ночи кутежа, в неряшливом костюме, сжимая в руке рогалик со сливочным сыром, а когда Уолтер начинал его есть, сыр начинал лезть наружу… И все это происходило прямо перед носом у таких людей, как Уильям С. Пейли, доктор Фрэнк Стентон и других влиятельных в CBS фигур. Уолтер был тем еще раздолбаем. Но когда он начинал за что-то бороться, то любой конфликт моментально становился ядерной войной. А под влиянием своих дурных пристрастий он становился совершенно безумным.

Хотя со временем назначения ему и повезло, но вот место ему досталось не очень благоприятное. Его проекты и желания были ограничены как строгими рамками со стороны вышестоящего руководства, так и постоянной борьбой за ресурсы между подчиненными ему структурами. Мой кругозор никогда не ограничивался корпоративной иерархией, и потому я мог подавать ему идеи, которые в ином случае просто не достигли бы его кабинета. Уолтер это понимал и был мне признателен – кроме того, он задумался, какую еще пользу я могу принести. Так с самого начала он пытался найти способ «принять меня в стаю».

Я уже точно не помню, где именно мы познакомились. Должно быть, это случилось на каком-то мероприятии в середине 70-х. Когда Уолтер увидел, чего я добился с дуэтом Hall&Oates, а также группами Savannah Band и Odyssey, он сразу же предложил мне собственную студию звукозаписи. Я согласился, и мы устроили вечеринку в ресторане «21», куда созвали массу известных в нашем бизнесе людей.

Но я не принял во внимание возможный конфликт интересов. Когда Боб Саммер, новый глава RCA, узнал обо всем, то пришел в ярость. Я ведь незадолго до того подписал с RCA соглашение. Хотя с формальной точки зрения ничто не препятствовало мне заключить сделку с CBS, Саммер все равно чувствовал себя преданным. RCA здорово помогла нам с Дэрилом и Джоном и, по существу, финансировала мою деятельность в качестве их менеджера. Саммер считал, что мои способности и моя энергия должны полностью принадлежать его компании. Он был готов

даже заплатить больше, но он точно не желал, чтобы я ушел. Напомню, RCA в то время все дразнили «американским радиокладбищем», и она остро нуждалась в свежих талантах.

Когда мы с Уолтером и Грабменом чокнулись бокалами в честь заключенной сделки, я еще не до конца понимал, в каком трудном положении оказался и куда веду за собой Дэрила и Джона. Мои новые связи с CBS могли уменьшить поддержку, которую оказывала дуэту RCA. А Холл и Оутс были все же моим главным приоритетом, и в первую очередь я должен был оберегать их интересы. Если бы я в этих условиях пришел просить о новых одолжениях для них, то Саммер мог бы просто отказать мне. Незавидное положение.

Мы с Грабменом пошли к Уолтеру, рассказали ему про реакцию Саммера и попросили отменить сделку. Уолтер повел себя как настоящий мужик, сохранил хладнокровие и пошел нам навстречу. Я понимал, что он вовсе не рад, и после этого он какое-то время держал дистанцию. Но я постоянно пытался помириться с ним, и через несколько месяцев наши отношения вновь потеплели. К середине 80-х мы стали просто неразлучны. Трижды в неделю я заглядывал к нему в офис после работы, и мы проводили вечера в общении, что в случае Уолтера неизбежно подразумевало полный набор излишеств, традиционно ассоциирующихся с рок-н-роллом.

В конечном итоге именно эксцентричное поведение Уолтера и все то, к чему он в процессе пристрастился, привело его к падению. Я ничего не мог поделать ни с тем ни с другим. Но в одной вещи я был уверен: я не собирался тонуть за компанию с ним. А его определенно ждал крах, мы в будущем еще затронем эту тему. Но позвольте мне кое-что прояснить. В середине 80-х я ночь за ночью заботился о том, чтобы он в целости добрался до дому – и не важно, в каком состоянии он при этом пребывал. И уж поверьте, в этих заботах было мало приятного. Но он был моим другом. Более того, наша дружба дала мне возможность немного улучшить отношения с женой, поскольку Лизе нравилось по выходным ужинать в компании Уолтера и его супруги.

В середине 80-х Уолтер стал более тщательно присматриваться к моей деятельности. Я тогда работал с Дайаной Росс над ее альбомом Swept Away, который стал «золотым», несмотря на то что предыдущий вообще не был популярен. У Дайаны была своеобразная репутация. Но, на мой вкус, опыт работы с ней был более чем удачен.

Потом подвернулась отличная возможность помочь Карли Саймон вернуться на сцену, и мы заключили договор с Champion Entertainment. Карли писала потрясающие, просто убойные тексты

для песен. Как можно было не полюбить Anticipation или You're So Vain? Но первая была записана в 1971-м, а вторая – в 1972 году. В пяти ее альбомах, вышедших между 1979 и 1985 годами, хитов было мало, а когда такое случалось с артистом, то было потом очень сложно преодолеть сопротивление радиостанций и торговых сетей, пытаясь вернуть ему или ей былую популярность.

Мы в Champion без конца ломали головы над тем, как все сделать правильно, но для начала все равно было нужно сочинить какую-нибудь песню. Карли решила эту задачу, написав отличный сингл Coming around Again для одноименного альбома. Потом эта мелодия стала музыкальной темой фильма «Ревность», где снимались Джек Николсон и Мэрил Стрип. Это было здорово, но мы всерьез намеревались вознести имидж Карли до небес и разработали план того, как этого добиться. Мы как раз поставили для компании HBO два специальных выступления дуэта Hall&Oates и начали думать, как бы нам организовать нечто подобное и для Карли. Мы думали устроить нечто вроде простенького концерта, хотя и знали, что она неодобрительно отнесется к слову «концерт». Все в нашем бизнесе знали, что она отчаянно боялась выступать «вживую». Но мне удалось представить дело так, что она хотя бы призадумалась.

– Как тебе идея получить миллион долларов? – начал я. – И при этом все, что тебе нужно будет сделать, – это выступить у себя на заднем дворе?

– Серьезно? – удивилась она. – Что ты имеешь в виду?

Конечно, я объяснил, что ей не то чтобы вручат миллион. Часть средств пойдет на организацию концерта. Суть нашего замысла была в том, чтобы она пела во дворике для небольшой аудитории друзей и близких. Чем больше мы обсуждали это, тем больше ей это нравилось, и она начала воспринимать весь замысел как свой собственный и дополнять его. Ее идеей было снимать все на 35-миллиметровую пленку, а еще она придумала, что зрители тоже должны выступать, рассказывая стихи и разные истории. Карли прямо разрывалась от новых задумок.

Джеб Бриен взял на себя постановку концерта. Мы набрали команду из восьмидесяти человек, чтобы обустроить сцену в центре рыбацкой деревушки Менемша на острове Мартас-Винъярд. Те места создавали отличный антураж с видом на гавань. Карли пригласила примерно семьдесят пять человек из числа своих родственников и знакомых, а мы предоставили всем пляжные кресла. В итоге мы не просто добились успеха – это была бомба и самый популярный из всех концертов, которые когда-либо транслировал канал HBO.

Уолтер не мог лично видеть, с какой искренностью Карли

благодарила нас с Джебом за то, что мы помогли ей вернуться в дело. Но общую суть он уловил. Как раз в то время, когда все это назревало, он пригласил меня выступить в качестве продюсера для саундтрека к фильму, над которым работал сам. Это была комедия «Безжалостные люди». Уолтер дружил с создателями картины и мог сам назначить продюсера. Он также подключил меня к делу как специалиста по музыке, и в этот момент я сразу понял, что могу кое-чего добиться и для Дэрила Холла. Тот, как обычно, находился в творческом поиске и работал над еще одним соло-альбомом совместно с Дэйвом Стюартом из дуэта Eurythmics. И вот однажды, когда я был с ними на студии в Лондоне, я попросил их написать музыкальную тему для фильма. К этому делу мы подключили и Мика Джаггера, после чего они втроем сочинили песню и записали ее. Режиссерам она понравилась, да и весь саунд-трек тоже. Сама комедия с Дэнни Де Вито и Бетт Мидлер стала блокбастером, а Уолтер просто не мог выглядеть или чувствовать себя более счастливым, чем тогда.

Эти события в еще большей мере убедили его в том, что нам неплохо бы всерьез сотрудничать и дальше. Он знал, что ему нужна помощь в работе с CBS Records Group. Да, он занимал высокий пост, и его обойма была переполнена отличными артистами, но новых талантов было мало. А через дорогу от него, в Warner Communications, высился трон другого короля индустрии, Стива Росса. Работавшие со Стивом опытные импресарио – Ахмет Эртегюн, Мо Остин и Джо Смит – энергично пополняли чарты новыми музыкантами, что, конечно, не могло радовать ребят из CBS.

Когда все это стало очевидным, дело оставалось только за тем, чтобы я окончательно оформил свои отношения с фирмой Уолтера. Это убедило его в том, что я помогу ему сдвинуть тушу CBS с мертвой точки. Уолтеру была нужна свежая кровь, новые идеи и нерастраченная энергия. Для нас обоих все это стало исключительно выгодным стечением обстоятельств. Мы отлично подходили друг другу… по крайней мере, в тот момент.

Я хочу, чтобы вы точно понимали, что я имею в виду, когда говорю, что Уолтер обладал острейшим умом.

Вот вам отличный пример из практики. Уолтер был генеральным директором CBS Records Group, но сама CBS Records Group была лишь частью обширных владений корпорации CBS.

В 1986 году большая часть корпорации была куплена Лоренсом Тишем, миллиардером, который начал создавать свое состояние с отелей и кинотеатров и в итоге добился того, что его имя стали прочно ассоциировать с сетью Loews. Он стал

держателем контрольного пакета акций CBS, Inc. с благословения Уильяма Пейли, который за десятилетия своего труда превратил крошечную радиостанцию в самую уважаемую телевизионную и радиовещательную сеть мира. Скажем, когда убили Кеннеди – от кого страна в первую очередь ждала правды? От Уолтера Кронкайта, ведущего программы новостей CBS. И конечно, от корреспондентов канала, работавших на месте событий. То есть в конечном итоге американский народ доверился той самой структуре, которую создал Уильям Пейли.

Когда Тиш приобрел CBS, Inc., он начал с основательного сокращения расходов. Это в еще большей мере осложнило положение Уолтера в конкурентной борьбе с соседями из Warner. Естественно, это крайне злило Уолтера, а он был не из тех, кто подставляет другую щеку. Когда он был ребенком, папаша бил его головой об стену, и вся последующая жизнь Уолтера заставляла думать, что он до сих пор пытается дать сдачи. Уолтер страстно ненавидел Тиша и вел себя крайне непочтительно по отношению как к нему, так и к Пейли.

Вы, наверное, удивитесь, почему Тиш и Пейли просто не уволили Уолтера. Он, конечно, был королем для тысяч людей, работавших в CBS Records Group и для всех в музыкальной индустрии – тоже. Но в CBS, Inc. он был всего лишь вице-президентом, и в конечном счете Пейли и Тиш были его начальниками.

А Уолтер плевал на это. И дело было не только лично в его характере – в то время множество людей в музыкальном бизнесе относилось к делу так же. Музыка считалась самодостаточной силой, а причастные к ней могли говорить нелицеприятные вещи и ничего не опасаться. Сам Етникофф не был музыкантом, он был администратором и работал вместе с себе подобными на Пятьдесят второй улице – в знаменитом небоскребе «Черная скала». Но он чувствовал себя единым целым с миром артистов. В те дни его можно было увидеть по телевизору и на фото в компании звезд, и это давало ему огромную власть, как будто они придавали ему авторитета. Если бы Тиш с Пейли избавились от Уолтера, то кто знает, какой эффект это могло бы оказать на наших исполнителей? Возможно, они тоже захотели бы уйти. Музыка была родом бизнеса, который эти двое не вполне понимали, – по правде сказать, секс, наркотики и рок-н-ролл даже пугали их. Они просто боялись всего этого. Кроме того, им не было никакого смысла резать курицу, несущую золотые яйца, а Уолтер нес их вполне исправно. Так что они рассматривали его не как директора подразделения звукозаписи и не как вице-президента компании в целом – для них он тоже был

«музыкальным королем».

Многие такие «короли» в его положении нашли бы способ достичь компромисса и наладить отношения с руководством. Другие бы плюнули на все, уволились бы сами и отправились на поиски новых владений. Но ум Уолтера работал иначе. Он начал размышлять над тем, что ему нужно сделать, чтобы полностью отнять свое королевство у Тиша и Пейли и сохранить его для себя одного.

Уолтер обратил внимание на то, что Тиш распродает те части CBS, Inc., которые не казались ему прибыльными или подходящими для корпорации. В начале 1987 года Етникофф начал продумывать свой план. Я чувствовал себя частью его замыслов, поскольку он делился ими со мной в часы наших затяжных вечеринок. Он хотел найти для CBS Records Group покупателя и заключить с ним сделку, так что в результате кто-то другой заплатил бы за освобождение компании от власти Тиша и Пейли, а сам Уолтер остался бы в своем директорском кресле. Если вы сейчас задумались, откуда вообще может взяться смелость… нет, скорее «хуцпа»… для того, чтобы такое затеять, то это значит, что вы начинаете понемногу понимать Уолтера. Он чувствовал, что если найдет достойного доверия человека и убедит его «насадить на крючок» достаточную сумму денег, то уж Тиш-то наверняка клюнет.

Почему так? О, причин было достаточно. Оба корпоративных босса были бы в восторге от идеи выручить за компанию кучу денег – это раз. Им больше не пришлось бы мириться с тем, что доброе имя CBS марают всякие там музыканты, которые то и дело появляются в новостях в связи с обнаружением у них наркотиков или обвинением в изнасиловании, – это два. Наконец, хотя никто не стал бы говорить об этом вслух, продажа компании позволяла Тишу избавить свою задницу от колоссальной занозы по имени Уолтер Етникофф.

Когда Уолтер посвящал меня в свои намерения, он также задавал мне уйму вопросов. Что я думаю вот об этом исполнителе? Как бы я рекламировал вот эту группу? Если бы я был начальником, то как бы я организовал промоотдел? Нет, прямо он ничего не говорил, но у меня было чувство, что если он все же провернет свою сделку, то постарается взять меня в дело. Может быть, он даже захочет поставить меня лишь на ступень ниже, чтобы я распоряжался текущими делами компании?

В ситуациях вроде той явное безумие Уолтера было скорее преимуществом. Он добивался наилучших результатов именно тогда, когда перед ним стояла одна-единственная цель, которая полностью поглощала его время и внимание. Наконец он

обратился с предложением к Тишу, и тот назвал сумму. Расстаться с CBS Records Group он был готов за 2 миллиарда долларов – неслыханную по тем временам сумму. Но Уолтер знал, что в благоприятных обстоятельствах сможет подтолкнуть владельца CBS к сделке.

В Disney от такого предложения отказались. Попытки привлечь к делу Майка Милкена и пищевого магната Нельсона Пельтца тоже не удались. Еще несколько претендентов не смогли набрать нужной суммы. Я думаю, многие из этих людей потом рвали на себе волосы от досады. Они могли купить компанию за полтора миллиарда. Кто же мог предположить, что через десять лет я сумею довести ее стоимость до 14 миллиардов?

Уолтер не сдавался. В итоге он обратился к своему старому другу из Японии – к Норио Оге и его компании Sony. История отношений Уолтера и Оги насчитывала два десятилетия, поскольку Sony была лицензиатом CBS Records Group в Японии. В то время проще было не создавать заново свою инфраструктуру за рубежом, а заключить сделку о лицензировании с уже существующей иностранной фирмой.

Ога, как я уже рассказывал, был оперным баритоном и мужем выдающейся пианистки. Именно он стоял за распространением аудиоплееров и компакт-дисков. Идея приобретения музыкальной компании пришлась ему по душе. А его положение идеально подходило для того, чтобы поспособствовать этой сделке. Его понимание мира музыки уже позволило ему стать президентом Sony Corporation, созданной и управляемой Акио Моритой. Ога отлично нам подходил.

Для начала провернуть сделку именно с Sony было проще потому, что это была огромная компания с безупречной репутацией. Это был не какой-нибудь корпоративный рейдер, сделка с которым могла бы привлечь к Тишу и Пейли нежелательное внимание со стороны прессы. Уолтер понимал, что в глазах совета директоров все должно выглядеть предельно респектабельно. Кроме того, личные связи Уолтера с Огой дополнительно укрепляли положение Етникоффа в компании после сделки.

Когда Уолтер сказал мне, что, кажется, нашел покупателя и что этим покупателем будет Sony, наши собственные переговоры сразу перестали быть хождением вокруг да около. Они стали предельно конкретными. В тот момент, когда Sony уже дала принципиальное согласия, но до того, как сделка была подписана, Уолтер заявил:

– Я бы хотел, чтобы ты работал вместе со мной.

Я был взволнован, и, вероятно, что-то в моем поведении

выдало мою тревогу из-за того, что я не вполне понимал, где может быть мое место среди всех этих парней в костюмах. С тех пор как я покинул Chappell и стал менеджером, костюм я вообще ни разу не надевал. Ходил только в джинсах, как мои подопечные.

– Послушай, Томми, – сказал он. – Я хочу, чтобы ты стал президентом CBS Records.

Наверное, полжизни я мечтал о том, чтобы услышать эти слова. Но когда я все же услышал их, то был парализован. Я ведь всегда был реалистом и являюсь таковым по сей день. Да, меня знали. Знали, что это я подготавливал успехи Холла и Оутса, а также Джона Мелленкампа. Но у меня не было даже диплома из колледжа, не говоря об опыте управления крупной международной музыкальной компанией. Как, черт возьми, Уолтер собирался убедить Огу в том, что назначить нужно именно меня? Да, вот еще что – получалось, что я тогда стал бы самым молодым президентом в истории компании.

Ога понятия не имел о том, кто я такой. И была вероятность, что он на мою кандидатуру не согласится.

В начале 1988 года Уолтер улетел в Японию, чтобы завершить приготовления к сделке. Когда зазвонил телефон, я был дома, в Гринвиче. Оказалось, что Ога полностью доверял Уолтеру. Когда тот сообщил, что в Sony дали согласие на мое назначение, я понял, что даже не знаю – прыгать мне от счастья или же заплакать.

Новость о сделке попала на передовицу «Нью-Йорк таймс» и «Уолл-стрит джорнал». Я же покинул Champion Entertainment и, по существу, передал эту компанию тем парням, с которыми мы там вместе трудились.

И вот к дверям моего дома подъехал лимузин, готовый доставить меня в «Черную скалу», где меня ждал первый рабочий день в новой должности. Я ждал его в костюме и даже с портфелем.

Уолтер дал мне шанс, который выпадает человеку раз в жизни. Он увидел мой потенциал яснее, чем кто-либо еще, поверил в меня и назначил на такой пост, откуда я имел возможность продемонстрировать свои способности уже всему миру.

Боже, благослови Уолтера Етникоффа!

Так вышло, что стоявший на земле Вестчестерского гольф-клуба дом, мимо которого я в юные годы много раз проезжал и которым мечтал когда-нибудь обладать, примерно в те дни как раз продавался. Так что я поучаствовал в аукционе и купил его.

Теперь у меня была работа мечты и дом мечты – как раз такие, какие мне всегда хотелось показать Сэму Кларку. Но мне не довелось порадоваться его реакции на все это – к сожалению, Сэм скончался незадолго до этих событий.

И кое в чем он все же оказался прав. Отношения с его дочерью в итоге оказались ошибкой. Но к тому моменту я уже, по всей видимости, ничего не мог изменить. Я стал отцом двоих замечательных детей и не мог даже помыслить о том, чтобы покинуть их, пусть даже я из-за работы мог видеть их только по выходным. Меня терзал внутренний конфликт, поскольку я хотел быть для них таким же отцом, каким мой отец был для меня… но не мог. Я был несчастлив с их матерью и понимал, что дети это чувствуют.

Наши разногласия довели нас до такого состояния, что я едва не пропустил запланированную Лизой вечеринку с сюрпризом по случаю моего сорокалетия. Дело было на яхте, и я даже не могу вспомнить, какой хитростью меня туда заманили.

Я не мог подготовить расторжение моего брака так же легко, как Уолтер организовал свой уход. Традиции мест, где я вырос, и пример моей семьи внушили мне мысль о том, что брак должен длиться лет семьдесят, как у моих родителей.

Так что я сосредоточился на работе, и в результате получилось так, что огромные перемены в развитии моей карьеры подтолкнули в совершенно неожиданном направлении и мою личную жизнь.

Были люди, считавшие, что, назначив меня президентом компании, Уолтер зашел слишком далеко даже по меркам своих обычных выходок. Дескать, в этом кресле сидел сам Клайв Дэвис, а Уолтер теперь туда простого менеджера посадил?

Но уже в первый свой рабочий день, подъезжая к «Черной скале», я твердо знал, что именно намерен делать. Компания переживала стагнацию в том, что касалось продвижения новых талантливых артистов, и в этом нас превзошли ребята из WEA – сокращение, которое обозначало музыкальные компании Warner, Elektra и Atlantic. Для того чтобы понять всю серьезность ситуации, достаточно было просто взять в руки журнал Billboard. Чарты говорили сами за себя, и не в пользу CBS. Нет, там попадались имена наших знаменитых артистов, но куда больше хитов создавали исполнители Warner, и, что не менее важно, множество альбомов Warner принадлежало новым музыкантам, о которых прежде никто не слышал.

Наш главный конкурент использовал отличную стратегию. Мне было понятно одно – единственный способ одолеть Warner

Bros состоит в том, чтобы переиграть их в их собственной игре. Мы должны были работать в той же манере, что и Стив Росс со своими подчиненными, но только лучше.

Стив Росс был выдающимся «корпоративным строителем» своего времени. Он не относился ни к миру музыки, ни к миру кино – в действительности у него вообще не было никакого опыта работы в индустрии развлечений. Но его деловая философия положила начало медиакомпании в мире. И для понимания этой философии нужно кое-что рассказать о нем самом.

Отец Стива разорился во времена Великой депрессии, и Стив начинал работать в похоронном бюро, принадлежавшем семье его жены. Впоследствии их бизнес слился с сетью автостоянок Kinney. Стив успешно управлял этими компаниями, и они укрепились настолько, что он смог в 1969 году приобрести киностудию Warner – Seven Arts., на что ушло 400 миллионов долларов. Бизнес продолжал расти, и два десятилетия спустя, в 1989-м, он организовал слияние Warner с издательством Time, Inc., что в итоге дало компанию общей стоимостью более чем 15 миллиардов.

Его особые приемы управления, скорее всего, сформировались довольно рано. Нигде на земле вы не встретите людей более печальных, чем в похоронном бюро. Там Стив стал своего рода экспертом в том, как улучшать настроение окружающим. К тому моменту, когда он вошел в индустрию развлечений, он был уже искушен в том, как делать талантливых артистов счастливыми артистами. Я говорю сейчас не только о выдающихся знаменитостях, которые так или иначе принимали участие в работе всех подразделений компании, – Стив и к административному персоналу относился так же хорошо, стимулируя и щедро награждая их за инновации и успешные проекты. Сотрудники Warner даже пользовались теми же самыми корпоративными самолетами, что доставляли музыкантов и кинозвезд на принадлежащий компании курорт в Акапулько.

Стив устроил так, что подчиненными компании отдельными студиями руководили настоящие титаны нашего ремесла. Мо Остин распоряжался в Warner Brothers, Ахмет Эртегюн – в Atlantic, а Elektra управлялась такими мастерами музыкального дела, как Джо Смит и Боб Краснов. Глава каждой студии обладал большой свободой, полностью контролировал всю работу, но и нес полную ответственность за судьбу всего того, что студия записывала и продавала. Подчиненные Росса не просто стремились использовать по полной уже существующих успешных исполнителей, таких как Led Zeppelin и The Eagles, они старались все время держаться на переднем крае музыкальных тенденций.

Это совершенно не походило на монолитную структуру CBS, созданную Уильямом Пейли и Годдардом Либерсоном и позднее врученную Уолтеру Етникоффу. CBS обычно имела руководителей, выдвинувшихся из юридических или бизнес-отделов. Так что изначально речь шла о состязании совершенно непохожих сущностей.

Высшему руководству непосредственно подчинялся назначаемый им президент, который фактически управлял CBS Records. Но во главе студий Columbia и Epic не стояло по второму Эртегюну или Остину. Эти студии имели перекрывающуюся инфраструктуру и централизованно управлялись сверху. Хотя эта система и могла воспитать очень талантливых руководителей вроде Клайва Дэвиса, в целом подобный подход делал компанию тяжелой на подъем.

Лишь работа ключевых исполнителей, – таких как Майкл Джексон, Брюс Спрингстин и Боб Дилан, а также распространение CD позволяли компании зарабатывать в 80-х. У руководства просто не было никакого желания браться за что-либо новое. Страницы Billboard не врут – к тому моменту, как я возглавил контору, у CBS просто не было ни единого хита в развивающемся жанре альтернативного рока.

Решение этой проблемы виделось мне очень простым. Компанию нужно было просто перевернуть вверх дном и перестроить по образу и подобию конкурентов из Warner. Epic и Columbia должны были стать мощными студиями и самостоятельными управленческими единицами, привлечь опытных специалистов и вознаграждать их за успехи. Для косной, вялой и бюрократизированной компании, где главы подразделений боролись между собой за власть, такой подход отдавал шоковой терапией.

Уолтеру идея реструктуризации понравилась, и он дал мне карт-бланш. Так что в тот самый первый день я подъезжал к «Черной скале» с чувством крайней уверенности в успехе. В компании хватало тех, кто видел во мне лишь возомнившего о себе менеджера и предсказывал, что меня хватит от силы месяцев на шесть. Но правда была в том, что я никогда в жизни не чувствовал себя спокойнее. У меня был контракт на пять лет, превосходный контракт – ведь составлять его мне помогал Грабмен.

В первый день для меня еще не приготовили отдельного кабинета. Мы наняли бригаду рабочих, чтобы те снесли старые перегородки неподалеку от офиса Уолтера и там можно было бы обустроить уютное местечко и для меня. Такой подход сам по себе был посланием – я не стал занимать комнату, в которой до

меня работал мой предшественник, а собирался сломать существующую структуру и создать нечто новое.

Я подключил к делу компанию, к услугам которой не стыдно было бы прибегнуть и семейству Кеннеди, – агентство по дизайну Parish-Hadley. Кроме того, я тщательно продумал каждую деталь. Я не хотел копировать кабинет, который когда-то был у Сэма Кларка в штаб-квартире ABC. Но вот связанное с этим местом чувство утонченной элегантности я хотел сохранить и воспроизвести у себя.

Будучи менеджером, я годами ходил на работу в джинсах. Теперь мне приходилось снова привыкать к костюмам и галстукам. На стенах кабинета больше не висели золотые альбомы – их место теперь было снаружи, в приемной. А в кабинете их место заняли абстрактные картины Фрэнка Стеллы. Таким образом, сама новая обстановка в офисе помогала мне словно сбросить старую оболочку и обзавестись новой.

Многие из «старой гвардии» CBS были шокированы и разозлились, когда узнали обо всей этой перестройке. Но Уолтер меня понял. Он относился ко мне так же, как Стив Росс – к Мо, Ахмету и Джо.

В числе первых мне на рассмотрение представили альбом Глории Эстефан. Его выпуск был уже согласован, но я сразу же почувствовал – что-то не так.

Я чувствовал, что элементы, образующие вместе образ звезды мирового уровня, были в данном случае соединены неправильно. По мере того как я разглядывал обложку альбома, смотрел видеозаписи и изучал фотоснимки, я начинал осознавать, что карьера Глории развивается по неверному пути.

Успех этого альбома значил так много для компании, для самой Глории и для меня, что я не мог просто игнорировать этот факт. В итоге я приостановил выпуск альбома в продажу. Это также было и сигналом для всей компании – обычное течение дел больше уже не будет обычным.

На обложке всех предыдущих альбомов Глории упоминалась вся ее группа Miami Sound Machine. Этот должен был стать первым, где значилось только ее имя, и именно поэтому было так важно все сделать правильно. Альбом должен был самым недвусмысленным образом выражать ее индивидуальность.

С точки зрения любого специалиста, вся сущность Глории Эстефан могла быть выражена в сингле Conga. Это была явная смесь афрокубинских мелодий с отличной оркестровкой, долей поп-звучания и таким ритмом, что непреодолимо хотелось танцевать. Когда слушаешь эту песню в наши дни, она все еще

электризует, как и тогда, когда записывалась впервые, – и так, я думаю, будет всегда. У Глории было все: латинские корни, внешность, прекрасное звучание… Я знал, что при правильной подаче она сможет легко стать звездой огромного масштаба.

Мой опыт работы с группой Savannah Band, каким бы тяжелым испытанием он ни был, научил меня взаимодействовать с многонациональными коллективами и присущими им различными музыкальными стилями, будь то «латино», ритм-н-блюз или поп. Отличия были во всем – в привычных ритмах, в стиле игры и даже в манере себя преподнести. Эта школа расширила мой кругозор настолько, что я смог адаптировать кое-что из этих знаний для Глории и Miami Sound Machine. Я взял их латиноамериканскую поп-музыку и попытался превратить ее в музыку для всего мира.

Первым делом я встретился с Глорией и ее мужем, а также менеджером Эмилио. Я рассказал им, что, по моему мнению, следует изменить в альбоме. Эта встреча позволила мне набросать план того, что позже стало называться «латиноамериканским взрывом». Заодно она положила начало дружбе, которой было суждено изменить мою жизнь.

Глория и Эмилио были очень скромными людьми. Они оба эмигрировали с Кубы, а когда Эмилио попытался вернуться назад за братом, то чуть не погиб в море, пересекая его на крошечной лодчонке. Ни он, ни Глория не были сильно расстроены тем, что выход альбома откладывался, а всю промокампанию надо будет начинать заново.

Они были просто счастливы, что наконец кто-то принимает их такими, каковы они есть, и полностью понимает их замыслы. В конце концов, я был готов потратить ради них массу времени, энергии и денег. Я, как никто, мог разговаривать с ними на языке музыкантов и видеть их глазами менеджера, которым недавно был. Пускай мой новый кабинет внушал всем мысль, что я – Томас Д. Моттола, новый президент CBS Records. Для них я был просто Томми и до сих пор остаюсь таковым.

Я немедленно организовал себе вылет в Майами, где с головой окунулся в мир Эмилио и Глории. Я чувствовал себя там так же свободно, как в тот вечер, когда мальчишкой встретил Фрэнка Синатру в клубе Boom Boom Room. Или как тогда, когда Уэйн Кокрейн буквально срывал всем крышу в клубе The Barn на Семьдесят девятой улице. Глория и Эмилио добились того, что я смог почувствовать себя у них как дома.

Я так много раз ездил повидать их, что эти поездки немного перемешались у меня в памяти. Но когда я вспоминаю те времена, то будто вижу, как я вхожу утром к ним на кухню в

шортах и шлепанцах, а потом полдюжины далматинов Глории припирают меня к стенке. Когда они в первый раз на меня навалились, я всерьез опасался, что они откусят мне причиндалы, и только Эмилио успокаивал меня, приговаривая с акцентом в духе Рикки Рикардо:

– Глория любит этих песиков… Глория любит их…

Я также однажды допустил большую ошибку, легкомысленно выпив поданного мне кубинского кофе, как если бы это была чашка американо. А кубинский кофе – это как «Ред Булл», умноженный на десять! Мое сердце стало колотиться так громко, что с непривычки я едва не попросил Эмилио отвезти меня в больницу. Но вскоре я адаптировался и пил такой кофе с удовольствием. Еще мне нравилась кубинская кухня и их культура в целом. Она очень во многом походила на то, что окружало меня в Бронксе. И конечно, Глория с Эмилио нравились мне как пара – если честно, я иногда даже засматривался, наблюдая за связывающей их «химией» любви. Что бы это ни было, я тоже хотел иметь нечто подобное в своей жизни и в своем браке, и потому я наслаждался каждой минутой, которую проводил в их обществе.

В компании мне пришлось столкнуться с сопротивлением моим планам, потратить крупные суммы на раскрутку альбома Глории. Я просто раздавил всякое сопротивление и даже потряс за грудки кое-кого в международном отделе – все для того, чтобы быть уверенным в том, что Глория получит от компании полную поддержку в любой части света. Иногда, когда ты знаешь, что прав, приходится навязывать нужные решения силой. Полный консенсус не всегда возможен в нашем деле, и порой приходится следовать своему видению ситуации, невзирая ни на что. Но конечно, никто не жаловался, когда альбом Cuts Both Ways поступил в продажу и в нем оказалось примерно шесть хитов. Get on Your Feet вызывала примерно то же волшебное чувство, что и Conga, а если вы хотите понять, какое влияние эта песня оказала в длительной перспективе, то просто зайдите на YouTube и наберите в поиске: Steve Ballmer Going Crazy. Да-да! Стив Бал-мер, генеральный директор Microsoft, начинает выступление перед сотрудниками компании, прыгая по сцене туда-сюда под эту самую мелодию. Это к вопросу о «латиноамериканском взрыве».

Here We Are и Don’t Wanna Lose You – песни из того же альбома – вывели Глорию в Топ-40 популярных исполнителей как в США, так и во всем мире. Сам же альбом не только много раз стал платиновым у нас, но также прогремел и в Мексике, и в Бразилии, Великобритании и Австралии. Мы продали миллионы записей!

Мы подали пример и наметили контуры грядущего бума, который даст поп-музыке Рикки Мартина, Шакиру, Марка Энтони и Дженнифер Лопес. Фактически мы создали схему развития, которая послужила всем нашим новым артистам на протяжении последующих пятнадцати лет.

Оглядываясь, я думаю, что тут дело было не только в новизне конкретных приемов, но и в том, чтобы отказаться от спешки и в итоге получить тщательно проработанный продукт. Мы никогда не узнаем, что произошло бы, не подойди мы так тщательно к работе над альбомом и его раскрутке. Но точно известно, что даже несколько ошибочных решений в самом начале могут повредить карьере артиста или даже разрушить ее.

То, как мы поступили тогда, и то, как Эмилио с Глорией продолжили действовать в дальнейшем, в итоге позволило ей выступить перед толпами зрителей на Суперкубке. Правильный выбор, сделанный в те дни, привел к тому, что и двадцать лет спустя билеты на ее концерты разлетались, как горячие пирожки.

Кроме того, как станет ясно в дальнейшем, все, что я сделал для Глории и Эмилио, помогая им на раннем этапе, вернулось мне потом с огромными процентами.

К сожалению, невозможно при помощи одного-единственного альбома разом перестроить всю корпоративную культуру.

Я знал, что нужны серьезнейшие перемены. Но до тех пор пока я не закопался в работу, я не осознавал масштабов того, что мне предстояло совершить. У нас было много энергичных сотрудников, но хватало и тех, кто размяк и был всем доволен. Эти люди занимали свои посты годами и просто получали зарплату, не желая ничего менять.

Я мог обсуждать с ними продвижения нового альбома и за все совещание не услышать ни одной привлекательной идеи – одни лишь сплошные клише и расплывчатые суждения, без единого слова по существу нашего непростого ремесла. Казалось, им просто нравилось и дальше ехать верхом на таланте артистов и эксплуатировать преданность фанатов. Нет, сама эта преданность бал отличной штукой, но ощущение от такого полета компании «на автопилоте» было ужасающим.

Хуже того, мы не разыскивали новых исполнителей. Да, на нас работали самые именитые музыканты – ребята вроде Билли Джоэла, Боба Дилана, Брюса Спрингстина, Майкла Джексона, Барбры Стрейзанд… Нил Даймонд, Оззи Осборн и Уинтон Марсалис тоже были с нами, но у нас в активе не было вообще ни одного представителя альтернативного рока. Он как раз был на подъеме, но музыканты этого направления смотрели на CBS как

на контору, которая предпочитает жить прошлым и почивать на лаврах.

И кое в чем они были правы. Наш глава финансового управления, например, пользовался бухгалтерскими книгами, как будто на дворе были 40-е. И ладно бы еще он не вылезал из них! Нет, он первым делом попытался пресечь мои попытки перестроить процесс издания новых звукозаписей.

Я уверен, что этот самый парень был в восторге, когда за два года до меня CBS редкостно сглупила, продав свое издательское подразделение, фирму CBS Songs, Стефану Свиду и его партнерам по бизнесу. CBS выручила 125 миллионов долларов за права на 250 тысяч наименований, что было оценено экспертами как самая крупная сделка такого рода. Позвольте объяснить, насколько близоруким было такое решение: буквально три года спустя, вскоре после того, как я приступил к работе в CBS/Sony, тот же самый каталог наименований песен был продан медиагруппе EMI уже за 337 миллионов. Это 170 процентов прибыли, которую Свид и партнеры получили за счет бывшего имущества CBS по истечении трех лет. И это еще не все, ведь и после этого CBS/Sony была ограничена соглашением об ограничении конкуренции и еще некоторое время не имела права вернуться в эту область рынка. Но больше всего иронии было в том, что бывшая CBS Songs в итоге стала распоряжаться крупнейшим в мире каталогом музыкальных наименований – EMI Music. Sony недавно заплатила EMI *2 миллиарда* за то, чтобы вернуть свою часть обратно.

Работа в Chappell научила меня тому, что обладание собственным каталогом записей имеет большое значение. В основе всей нашей индустрии лежит искусство авторов, и авторское право было в те времена ценнейшим бизнес-активом. Не изменилась ситуация и теперь.

Tree Music, маленькая компания из Нашвилла, обладала отличной коллекцией кантри и готова была продать ее за 33 миллиона – это было бы отличным началом для нас. Но глава наших финансов постоянно уговаривал Уолтера отказаться от этой идеи. Я сумел убедить Етникоффа отбросить эти возражения, и Tree вошла в состав компании Sony/ATV, но меня раздражала трата времени на преодоление этих препон. Если бы тот малый работал с нами и дальше, то он точно так же возражал бы и против покупки прав на каталог The Beatles, который мы поделили с Майклом Джексоном. Финансовый директор просто не разбирался в таких вещах, и мне было неприятно даже просто находиться с ним в одной комнате.

– Томми, – сказал он мне как-то. – Ты не понимаешь… CBS похожа на огромный океанский лайнер, а ты пытаешься слишком

быстро изменить курс.

– Не просто изменить курс! – огрызнулся я. – Мы еще по ходу дела перестраиваем наше судно в скоростной торпедный катер!

Финансовый директор должен был уйти. Мне нужно было сломать устоявшиеся границы подразделений компании, которые тормозили ее работу. Наконец, я хотел забрать как можно больше толковых людей к себе на «катер», а прочих предоставить их судьбе на «Титанике».

Как вы можете легко представить, эти мои намерения заставили многих руководителей понервничать. Помните, когда меня назначили, кое-кто думал, что я протяну не больше полугода? Когда через полгода я не ушел, некоторые заслуженные руководители стали мысленно чертить мишени у меня на спине. Но ни один из них не знал о том, что я позаботился установить непосредственную связь с президентом Sony Норио Огой.

Ога не только поощрял самостоятельность своих подчиненных, как Стив Росс. Он еще, как вы помните, начинал свою карьеру в качестве оперного певца. Музыка была его жизнью. Хотя он и управлял крупнейшей электронной компанией своего времени, в душе он оставался артистом, и именно это объединяло нас.

– Нужно продвигать новые таланты, – сказал я ему во время одного из наших совместных обедов с Уолтером. – И делать это со всей решительностью!

Я объяснил ему, что для этого нам придется обновить всю корпоративную структуру. Мне для этой цели требовались десятки миллионов долларов – и это в то время, когда компания, по сути, работала еще в убыток. Но Ога подумал немного и ответил:

– Делайте все, что сочтете нужным. Просто выдавайте нам новые хиты и помогайте развиваться будущим звездам.

Уолтер наблюдал за тем, как развиваются наши отношения с Огой, и выглядел при этом похожим на гордого отца, впервые отпустившего сына в самостоятельное плавание. Он верил в меня. А когда Sony вознамерилась предпринять еще один шаг в индустрии развлечений, Уолтер сразу же решил заручиться моей помощью.

В 70-х годах Sony разработала формат Betamax для видеокассет. С использованием оборудования Sony на них можно было снимать домашнее кино или смотреть дома голливудские и вообще какие угодно фильмы. Это была отличная разработка, по многим параметрам превосходившая конкурирующий формат VHS. Но существовала одна проблема. Потребитель нуждался

лишь в одном формате, и пусть даже Betamax во многом и был лучше VHS, на деле он проиграл, поскольку не имел своего уникального контента, который мог бы побудить зрителей покупать у Sony соответствующее «железо».

Основатель Sony Акио Морита не желал, чтобы такое когда-нибудь вновь произошло с каким-либо еще продуктом его компании. С самых первых дней у руля он понимал, что в равной степени важно и создавать новые технологии, и увеличивать капитализацию связанных с ними торговых марок. Когда в 1955 году он попытался внедрить в США транзисторные радиоприемники, ему говорили, что у нас не получится ничего продать от имени никому не известной японской фирмы. Одна американская компания даже предложила закупить для реализации 100 тысяч приемников при условии, что продаваться они будут под их маркой, а не под маркой Sony. Морита отказался. Его замыслы состояли в том, чтобы развивать передовые технологии и внедрять их под своим именем. Он хотел, чтобы люди по всему миру узнали марку Sony, начали доверять ей и намеренно искать отмеченные ею товары. Сутью философии Мориты было стремление оберегать технологии компании и репутацию ее бренда.

Самым простым путем обеспечения сбыта разного рода проигрывателей был контроль над процессом разработки содержания будущих записей. Если бы Sony удалось наладить производство собственных фильмов и звукозаписей, которые можно было бы воспроизводить дома только на ее оборудовании, то это могло бы подтолкнуть рынок к тому, чтобы в полной мере это оборудование принять.

Судьба формата Betamax может показаться скучной деталью, которой место на свалке истории. Но для нашего рассказа она очень важна. Так вышло, что реакция Sony на крах Betamax в будущем неизбежно повлекла за собой проблемы – ведь с появлением сети Napster от Sony потребовалась гибкость и умение делиться, а компания все еще по привычке стремилась контролировать в этой области все и вся.

Подведем итог: Sony в тот момент ощутила нужду в собственной киностудии. Ога обратился к Уолтеру, чтобы тот подыскал ему подходящую, а тот, в свою очередь, подключил меня. Я предложил шаг, казавшийся самым логичным, – использовать самого влиятельного человека в Голливуде. Речь шла о том самом парне, что в прошлом просил меня отступиться от книги, экранизация которой стала фильмом «Славные парни». Он передал права Мартину Скорсезе и этим привлек его к

сотрудничеству с агентством Creative Artists. Этим человеком был Майк Овитц.

Он прилетел в Нью-Йорк на встречу со мной и Уолтером, чтобы предложить нам в качестве цели студию Columbia Pictures, поскольку она как раз продавалась и имела отличный каталог кинофильмов. Мы втроем стали регулярно встречаться и прикидывать, как именно будет удобнее всего завладеть студией.

Так что мой обычный день на заре карьеры в CBS/Sony выглядел примерно так:

Внедрение новых идей по изменению стиля работы компании.

Управление лейблом Columbia до тех пор, пока не удалось найти для этого нужного человека.

Организация и подготовка рекламной кампании нового альбома для Глории.

Контроль над рекламой и поступлениями от альбома Майкла Джексона Bad и ходом его концертного тура.

То же в отношении альбома Soul Provider Майкла Болтона.

Изыскание площадки для выступления группы New Kids on the Block.

Планирование промоакций для Гарри Конника (младшего).

И разработка стратегии покупки киностудии Columbia Pictures корпорацией Sony.

Это было похоже на пребывание в самом сердце ежедневного круглосуточного урагана – совещание за совещанием, звонок за звонком… а после работы надо было еще проверить студии звукозаписи. Каждый обед был рабочим, и каждый ужин – тоже. В сутках просто не было достаточно времени для того, чтобы успеть сделать все необходимое, так что работу приходилось продолжать и в выходные, но даже это не помогало.

Я понимал, что для успеха нам понадобится привлечь к делу таких же увлеченных и одержимых людей, как и я сам. Чтобы эффективно конкурировать с другими компаниями и достичь поставленных мной целей, нужны были настоящие гладиаторы от музыки и кино. К счастью, у нас с самого начала было три важных преимущества.

Во-первых, мне было известно, в чем я не разбираюсь. Потому я осознавал необходимость позвать тех, чья помощь была мне нужна для того, чтобы разобраться в вопросах, где мне не хватало опыта.

Во-вторых, работа менеджера позволила мне в свое время поработать практически с каждой звукозаписывающей компанией

в индустрии. Это означало, что я точно знал, где обитают нужные мне специалисты.

В-третьих, эти самые специалисты обитали буквально в нескольких кварталах от моего офиса.

Уолтер не очень-то верил, что я смогу набрать в свою управленческую бригаду тех, кого хочу.

Когда я показал ему первое имя в моем списке, он глянул на меня так, будто я предлагаю ему нанять учителя Йоду из «Звездных войн».

– Думаешь, что сможешь заполучить Мэла Ильбермана?

Ну, спросить-то всегда можно? Уж для этого мы с Мэлом были достаточно хорошо знакомы, ведь я годами вел с ним дела. Это было между серединой 70-х и началом 80-х, когда я работал с RCA, выступая менеджером дуэта Hall&Oates, а также групп Savannah Band и Odyssey. Мэл был суровым дельцом, и у него всегда был наготове отказ – по крайней мере, для большинства менеджеров. Но я ему понравился, а потому после очередного «нет» он обычно отводил меня в сторонку и давал пару отеческих советов в духе: «Смотри, сынок, вот как тебе нужно поступить…»

Кроме того, я работал с Мэлом и позже, когда он покинул RCA и перебрался в PolyGram Records. В это время я был менеджером у Джона Мелленкампа. Хотя Мэл представлял интересы звукозаписывающей компании, а я – интересы артиста, нам все равно иногда казалось, что мы на одной стороне. Особенно это было верно в отношении Мелленкампа, с которым нам обоим было тяжело иметь дело. Он некоторым образом сблизил нас так, как это не удалось бы никому другому.

В общем, про Мэла можно сказать, что я был готов доверить ему свою жизнь. В свои без малого шестьдесят лет он разбирался в том, как управлять любым подразделением звукозаписывающей компании. Управление делами, художественная часть, маркетинг, промодепартамент, финансы и бухгалтерия, сбыт, международные связи, подбор исполнителей и репертуара. Я, когда был менеджером, всего лишь имел дело со всеми этими аспектами работы компании, но Мэл-то на самом деле руководил ими изнутри и так приобрел глубокое понимание искусства управлять большими группами людей.

Уолтер полагал, что у меня нет ни единого шанса привлечь Мэла в наш проект. Дело отчасти было в том, что у Ильбермана был контракт с PolyGram, где он работал под началом одного из своих прежних подчиненных, Дика Эшера. Но я постоянно общался с Мэлом и потому знал кое-что неизвестное Уолтеру. На самом деле момент для нас был просто идеальный – Мэл уже

разочаровался в работе с Эшером. Так что я позвонил Ильберману, и мы встретились в кофейне на Седьмой авеню, поблизости от офиса PolyGram.

Я выложил Мэлу все свои планы. Он внимательно слушал меня и сразу ухватил самую суть, решив, что все это может стать идеальной вершиной его карьеры. Он получал широкие полномочия и в то же время возможность обучать и направлять меня. Его согласие меня безумно обрадовало – оно означало, что он и правда верит в меня и мои замыслы.

Контракт Мэла как раз истекал, и ему пришлось бы попросить Эшера отпустить его. Но Мэл казался уверенным в успехе этого плана.

– Пожмем-ка руки прямо сейчас, – сказал он, – я берусь за это дело!

И все получилось так, как он и обещал. Уолтер был потрясен тем, что Мэл решил с нами сотрудничать. И он, и Норио Ога уважали Ильбермана, и вы можете себе представить, в каком свете они увидели меня после того, как тот согласился работать под моим началом.

После всего этого я серьезно занялся организацией набега на Warner. Если уж я хотел превратить Epic и Columbia в мощные студии, а не просто надписи на обложках, то мне вот-вот должны были понадобиться сотрудники, способные состязаться с руководством Warner, Elektra и Atlantic. Именно поэтому мне был нужен Дэйв Глю. Он в то время был вице-президентом и управляющим Atlantic Records, которая фактически держалась на нем, поскольку Дэйв обладал огромным опытом в области маркетинга и сбыта. Как раз то, что требовалось. Я знал, что шансы у меня есть, так как мне было известно, что пост президента Atlantic ему не предложат никогда. Поначалу Дэйв отказывался работать с нами, но я специально запланировал на вечер одной из пятниц «конспиративный ужин», куда пригласил его вместе с Уолтером. Вскоре после того, как мы закончили болтать по пустякам, я взял быка за рога, посмотрев Дэйву в глаза и заявив:

– Я знаю, что ты сказал «нет». Ну а как тебе понравится идея стать президентом Epic Records?

Он был ошеломлен. Но я еще не закончил.

– На каких условиях ты согласился бы взяться за это? – спросил я.

И в тот момент он просто открыл рот от изумления.

Мы отлично выбрали момент, поскольку у Дэйва была как раз «пересменка» между контрактами. Atlantic в лице Шелдона

Фогеля еще не продлила свое соглашение с ним. После того ужина Дэйв вернулся домой и обсудил наше предложение с женой.

При нашей следующей встрече он взял свой знаменитый желтый блокнот, с которым почти никогда не расставался, а затем написал список всего того, что собирался от нас потребовать. Уверен, он думал, что я отвечу отказом на многие из его просьб. Когда он закончил, я спросил его:

– Это все?

– Да, – ответил он.

– Хорошо, так тому и быть.

Взамен мне было нужно, чтобы он подписал с нами контракт в те же выходные. Я чувствовал, что, как только Ахмет Эртегюн, Дуг Моррис и корпоративное руководство Warner пронюхают о наших планах, они постараются не отпустить Дэйва… и я оказался прав.

В понедельник утром Дэйв явился на работу и сообщил о своем решении Эртегюну.

– Но ты не можешь уйти, – возразил Ахмет. – У тебя же контракт!

– Нет, – ответил Дэйв, – больше нет.

Прошло совсем немного времени, и вот уже по всему зданию Warner зазвонили телефоны – наверное, это было похоже на боевую тревогу, ведь была объявлена война. Дэйву сказали, что его вызывают для беседы со Стивом Россом. Стив захотел поднять ставки, предложив условия не хуже моих, но добавил сверху еще 50 тысяч акций Warner Communications, Inc., которые тогда были в цене из-за продажи убыточного производителя игр – компании Atari.

Когда же Дэйв сказал ему, что уже подписал контракт с CBS/Sony и теперь наверняка уйдет, то его немедленно выпроводили из здания в сопровождении охраны.

Уолтер был просто в восторге. Война со Стивом Россом – разве это было не прекрасно? Таков был Уолтер – не мог противостоять искушению пошвыряться камнями в любого встречного Голиафа.

Следующей моей заботой был поиск руководителя для Columbia Records. Для этой роли мне подходил Дон Йеннер. Дон возглавлял промодепартамент у Клайва Дэвиса в Arista Records, и они отлично сработались. Клайв делал записи Уитни Хьюстон, а Дон проталкивал их на радио – это были две ключевых составляющих успеха в музыкальном бизнесе того времени.

Я имел возможность поработать с Йеннером в конце 80-х, когда помогал организовать переход Холла и Оутса из RCA в

Arista – да и потом тоже, поскольку Карли Саймон привел к ним именно я. Йеннер был задиристым парнем, шумным и нахальным. Он здорово походил на вспыльчивого Сонни Корлеоне из «Крестного отца», и после того, как он поработал в Columbia несколько лет, многие из его подчиненных вовсю мечтали о том, как он окажется за решеткой. Да, он определенно походил на слона в посудной лавке, и я был в курсе этих его качеств. Но в то время мне в Columbia был нужен именно такой тип руководства, так как только так можно было двинуть это подразделение нашей компании вперед.

У Дона был контракт с Arista, но он имел неформальную договоренность с Клайвом Дэвисом и знал, что может уйти, если ему это будет действительно нужно, а предложение окажется стоящим.

Возможность стать президентом Columbia Records, без сомнения, была стоящим предложением. Хотя Клайв, конечно, орал и брыкался, он должен был отпустить Дона – ведь он дал слово.

Что же, так два главных наших лейбла получили превосходных руководителей, а я был просто счастлив, что ядро моей команды в сборе. Я пока не знал, что у нас отсутствует еще один критически важный игрок, и оставался в неведении до тех пор, пока не встретил ее несколько месяцев спустя. Порой что-то замечаешь лишь тогда, когда это у тебя прямо перед носом.

Голоса друзей

Дуг Моррис, администратор музыкальной компании

Когда Томми получил ту работу, я сначала подумал, что это очень странно. Томми был очень хорошим менеджером, умным парнем, который добивался того, что записи его подопечных звучали повсюду, а сами они попадали на MTV. Он знал, как работает система и как в ней себя вести.

Но никто не был в курсе, что на самом деле он стремился к положению руководителя звукозаписывающей компании. Он не был специалистом по финансам. Но что с того? У него было для этого двадцать бухгалтеров. В нашем деле важнее всего тот, кто умеет грамотно подобрать исполнителей и музыку. Кто же мог знать, что у него такой талант? Никто – пока ему не дали шанс. А получив его, он доказал, что отлично справляется.

Билли Джоэл

Когда Томми стал руководителем, я за него не волновался. Он обладает запасом житейской находчивости. Как в той песне было: «Томми Моттола все время в пути». Он потратил массу времени на непосредственную работу с группами, авторами песен и исполнителями, так что отлично знал обо всех особенностях их реальной жизни. Он, считай, сам пожил этой жизнью.

Так что я знал, что дела у них пойдут хорошо. Уолтер – тот был человеком из корпоративного мира, юрист. Вот он и улаживал дела с высшим руководством, с «парнями в брюках для гольфа», как мы их тогда называли.

Самое приятное в работе с Томми то, что он чрезвычайно прямой человек. Он может честно сказать, например: «Эй, я не думаю, что тут у тебя столько же нормальных синглов, сколько было на прошлых альбомах». Он говорит все в лицо, и у меня с этим никогда не было проблем. Он вдохновлял меня, чтобы я делал свою часть работы, и я знал, что со своей стороны он тоже выложится по полной.

Очень часто его замыслы бывали для меня полной загадкой, поскольку я не разбирался во многих аспектах, составлявших область его компетенции. В общем, я понимал происходящее, но именно он в итоге добивался результата. И чем откровеннее вы были с Томми, тем эффективнее он работал. Так что я постепенно стал полностью полагаться на него.

Мэл Ильберман

В работе звукозаписывающей компании есть множество сторон, в отношении которых у Томми не было никакого опыта. Он не понимал финансовых отчетов, никогда не руководил крупными компаниями, работа которых зависит от массы взаимосвязанных факторов. Но он поступал очень мудро, привлекая специалистов – таких, как Дэйв Глю, например. Томми умел подбирать кадры. А для соответствия его новой роли это было важнейшим качеством.

И вот еще что. В обычных компаниях редко какой руководитель стерпит, если ему скажут, что он не прав. Я же мог спокойно указывать ему на просчеты или советовать ему остановиться, если считал, что он выбрал неверный курс. Томми мог поспорить со мной пару минут, мог потом пару минут позлиться. Но он всегда был готов выслушать и никогда не обижался надолго. Лишь немногие начальники способны положительно воспринимать критику.

Джимми Йовин, администратор музыкальной компании

Я познакомился с Томми довольно давно, когда он еще был совсем молодым менеджером и издателем. Когда его взяли в Sony, моя жена сказала занятную вещь:

– О, это интересно. У Томми теперь на улице праздник!

– Знаешь, ты, наверное, права! – ответил я тогда.

И верно, праздник на его улице, раз начавшись, все продолжался и продолжался. Я имею в виду то, что он работал невероятно эффективно, пробивая себе путь и собирая вокруг себя правильных людей.

Мы тогда были конкурентами – Дуг Моррис и я соперничали с Томми и его парнями. Игра шла с переменным успехом – как между «Селтикс» и «Лейкерс». Но это всегда было даже круто.

Величайший дар Томми и всех тех в нашем бизнесе, кто продержался в нем долго и оставил свой след, состоял в том, что он мог услышать хорошую песню и учуять талантливого артиста. Да, вот так просто. Потом, конечно, приходилось соображать, как раскрутить его, как его грамотно продать… но вначале все же нужно иметь отличный товар. Без хороших песен далеко не уедешь, даже с места не сдвинешься. Скажем, кому охота слушать, как Элвис Пресли исполняет какую-нибудь дрянь? Плохие песни не нужны никому. Вот почему The Beatles стали знамениты – все дело в правильных песнях.

Потом ты соединяешь правильную песню с правильным артистом – или нужный артист сам пишет ее, – и вот тут-то и начинается волшебство. Ну а затем ты должен это волшебство усилить, укрепить, но в этом деле тебе никто не помощник, потому что для этого нужно обладать особым инстинктом. И у Томми он есть.

Глава 7. Ветер

"Love Shack" *The B-52's*
"Like a Prayer" *Madonna*
"Wind beneath My Wings" *Bette Midler*
"Funky Cold Medina" *Tone-Loc*
"Smooth Criminal" *Michael Jackson*
"You Got It (The Right Stuff)" *New Kids on the Block*
"Get on Your Feet" *Gloria Estefan*
"I Feel the Earth Move" *Martika*
"Heaven" *Warrant*
"We Didn't Start the Fire" *Billy Joel*
"Don't Wanna Lose You" *Gloria Estefan*
"I'll Be Loving You (Forever)" *New Kids on the Block*
"Hangin' Tough" *New Kids on the Block*
"I'm That Type of Guy" *LL Cool J*
"Going Back to Cali" *The Notorious B.I.G.*
"Fight the Power" *Public Enemy*
"Keep on Movin'" *Soul II Soul*
"Cherish" *Madonna*
"Fast Car" *Tracy Chapman*
"Woman in Chains" *Tears for Fears*
"Wicked Game" *Chris Isaak*
"Steel Wheels" *Rolling Stones*
"U Can't Touch This" *MC Hammer*
"Here and Now" *Luther Vandross*
"Vogue" *Madonna*
"Blaze of Glory" *Bon Jovi*
"Step by Step" *New Kids on the Block*
"Here We Are" *Gloria Estefan*
"From a Distance" *Bette Midler*
"Cherry Pie" *Warrant*
"Janie's Got a Gun" *Aerosmith*
"It Must Have Been Love" *Roxette*
"Vision of Love" *Mariah Carey*
"Love Takes Time" *Mariah Carey*
"Freedom" *George Michael*
"Cuts Both Ways" *Gloria Estefan*
"Oye Mi Canto" *Gloria Estefan*
"How Am I Supposed to Live without You" *Michael Bolton*
"Tonight" *New Kids on the Block*
"How Can We Be Lovers" *Michael Bolton*
"I Go to Extremes" *Billy Joel*

"Nothing Compares 2 U" *Sinead O'Connor*
"Groove Is in the Heart" *Deee-Lite*
"Blue Sky Mining" Midnight *Oil*
"(Everything I Do) I Do It for You" *Bryan Adams*
"Gonna Make You Sweat (Everybody Dance Now)" *C & C Music Factory*
"O.P.P." *Naughty By Nature*
"Power of Love" *Luther Vandross*
"Black or White" *Michael Jackson*
"When a Man Loves a Woman" *Michael Bolton*
"I Touch Myself" *the Divinyls*
"The Star Spangled Banner" *Whitney Houston*
"Things That Make You Go Hmmm…" *C & C Music Factory*
"Emotions" *Mariah Carey*
"Someday" *Mariah Carey*
"Coming Out of the Dark" *Gloria Estefan*
"I Don't Wanna Cry" *Mariah Carey*
"Where Does My Heart Beat Now" *Celine Dion*
"All the Man I Need" *Whitney Houston*
"Live for Loving You" *Gloria Estefan*
"One" *U2*
"We Are in Love" *Harry Connick Jr.*
"Blue Light, Red Light (Someone's There)" *Harry Connick Jr.*
"Little Miss Can't Be Wrong" *Spin Doctors*
"Man in the Box" *Alice in Chains*
"Dangerous" *Michael Jackson*
"Ten" *Pearl Jam*
"No More Tears" Ozzy *Osbourne*
"Love Shack" *the B-52's*
"Like a Prayer" *Madonna*
"Wind beneath My Wings" *Bette Midler*
"Funky Cold Medina" *Tone-Loc*
"Smooth Criminal" *Michael Jackson*
"You Got It (The Right Stuff)" *New Kids on the Block*
"Get on Your Feet" *Gloria Estefan*
"I Feel the Earth Move" *Martika*
"Heaven" *Warrant*
"We Didn't Start the Fire" *Billy Joel*
"Don't Wanna Lose You" *Gloria Estefan*
"I'll Be Loving You (Forever)" *New Kids on the Block*
"Hangin' Tough" *New Kids on the Block*
"I'm That Type of Guy" *LL Cool J*
"Going Back to Cali" *The Notorious B.I.G.*
"Fight the Power" *Public Enemy*

“Keep on Movin’ ” *Soul II Soul*
“Cherish” *Madonna*
“Fast Car” *Tracy Chapman*
“Woman in Chains” *Tears for Fears*
“Wicked Game” *Chris Isaak*
“Steel Wheels” *Rolling Stones*
“U Can’t Touch This” *MC Hammer*
“Here and Now” *Luther Vandross*
“Vogue” *Madonna*
“Blaze of Glory” *Bon Jovi*
“Step by Step” *New Kids on the Block*
“Here We Are” *Gloria Estefan*
“From a Distance” *Bette Midler*
“Cherry Pie” *Warrant*
“Janie’s Got a Gun” *Aerosmith*
“It Must Have Been Love” *Roxette*
“Vision of Love” *Mariah Carey*
“Love Takes Time” *Mariah Carey*
“Freedom” *George Michael*
“Cuts Both Ways” *Gloria Estefan*
“Oye Mi Canto” *Gloria Estefan*
“How Am I Supposed to Live without You” *Michael Bolton*
“Tonight” *New Kids on the Block*
“How Can We Be Lovers” *Michael Bolton*
“I Go to Extremes” *Billy Joel*
“Nothing Compares 2 U” *Sinead O’Connor*
“Groove Is in the Heart” *Deee-Lite*
“Blue Sky Mining” *Midnight Oil*
“(Everything I Do) I Do It for You” *Bryan Adams*
“Gonna Make You Sweat (Everybody Dance Now)” *C & C Music Factory*
“O.P.P.” *Naughty By Nature*
“Power of Love” *Luther Vandross*
“Black or White” *Michael Jackson*
“When a Man Loves a Woman” *Michael Bolton*
“I Touch Myself” *The Divinyls*
“The Star Spangled Banner” *Whitney Houston*
“Things That Make You Go Hmmm…” *C & C Music Factory*
“Emotions” *Mariah Carey*
“Someday” *Mariah Carey*

В октябре 1988 года я устраивал вечеринку для старого друга, того самого парня, который однажды испытал предчувствие, что я вот-вот вышвырну его из окна.

Боссы Джерри Гринберга из Atlantic здорово взгрели его за то, что он освободил дуэт Hall&Oates от контракта с компанией. Но он был превосходным управленцем и в конечном счете стал самым молодым президентом Atlantic, сменив на этом посту ушедшего на повышение Ахмета Эртегюна. Между нами с Джерри не было никакой напряженности, ведь бизнес есть бизнес, и тот эпизод не помешал нам постепенно сблизиться и подружиться. Джерри покинул Atlantic, чтобы начать собственное дело, но со своей компанией у него ничего не вышло. Для меня это не имело значения, поскольку он все равно оставался классным специалистом. Он жил в Лос-Анджелесе, и я был уверен, что он сможет стать отличным представителем нашей компании на Западном побережье.

Мы доверили ему собственную небольшую студию, которая числилась совместным предприятием и использовала возможности Epic для организации промомероприятий, маркетинга и сбыта. Это было отличной идеей еще и потому, что Джерри около десяти лет проработал в Atlantic с Дэйвом Глю. Все это может показаться незначительным моментом, просто еще одним решением, принятым по ситуации, но сейчас я даже приблизительно не могу оценить эффект того, что мы тогда взяли Джерри Гринберга к себе. А уж про последствия того октябрьского вечера в 1988 году и говорить нечего.

Тот вечер был посвящен открытию той самой студии, что мы передавали Джерри. Также был устроен концерт британской группы Eighth Wonder, где пела Пэнси Кенсит, которая потом стала актрисой и звездой фильма «Смертельное оружие – 2». Когда я приехал туда, это была самая обычная тусовка для работников музыкального бизнеса, но вот когда я уезжал, у меня в руках оказалось нечто такое, что в скором времени должно было изменить всю мою жизнь.

Моя старая подруга, певица Бренда К. Старр, тоже была на вечеринке. Она в какой-то момент подошла ко мне и протянула пленку с демозаписью.

– Что это? – спросил я.

– Просто послушай, – ответила она. Потом кивком указала мне на стоявшую в другом конце комнаты потрясающе красивую девушку с волосами цвета меда.

Я вдруг понял, что смотрю ей прямо в глаза, а она смотрит в ответ с таким выражением, будто искала именно моего внимания.

– Это моя подруга, – продолжала Бренда, – ее зовут Мэрайя.

Мэрайя выступала вместе с Брендой в качестве бэк-вокалистки. Мы коротко поздоровались. Но это было самое обычное приветствие. В моей жизни было полно вечеринок, полно

приветствий, масса прекрасных молодых артисток и еще больше демозаписей.

Когда я ушел и добрался до машины, ни с того ни с сего задался вопросом: а насколько хорошо она на самом деле поет? Так что я просто вставил кассету в магнитолу. В первые минуты я думал, что произошла какая-то ошибка. Запись включала ритм-н-блюз и госпел такого качества, что мне показалось, будто Бренда просто сунула мне не ту кассету. Нет, думал я, та блондиночка просто не может так здорово петь! Я прослушал следующую песню, и она полностью захватила меня. Удивительная музыка, удивительный голос, но все же на тот момент я был в смущении и не верил, что это может быть и правда та самая девушка. Третья песня… Четвертая… К этому времени от моего замешательства не осталось и следа. Было не важно, чей это голос на кассете, – невероятное возбуждение охватило меня, и внутренний голос надрывался: «Поворачивай назад! Это же лучший голос из всех, что ты когда-либо слышал в жизни!» Мне понадобилось около трех дней, чтобы разыскать Мэрайю и пригласить к себе в офис. Она пришла в компании молчаливой женщины постарше – на той были черные очки, и она за всю встречу не проронила ни слова. Это была мать Мэрайи, а самой девушке в то время было всего восемнадцать лет.

– Это ваша запись? – прямо спросил я.

– Ага.

– Я в восторге от нее. Хочу предложить вам подписать с нами контракт.

В то время она жила на квартире у подруги и спала на полу. Мое предложение потрясло ее, и в этом нет ничего странного – обычно она подрабатывала официанткой и гардеробщицей. Я предвидел, что превращение Мэрайи в звезду займет немало времени, и собирался наладить для нее связи с нужными людьми вроде Грабмена и сотрудников Champion. Пусть уж они разбираются, как ей лучше помочь.

Но была одна трудность. Мэрайя сообщила мне, что в свое время подписала соглашение, которое связывало ее права на музыку и доходы от нее с интересами человека, который в демозаписи играл на клавишных. Того звали Бен Моргулис.

– Можно договориться с ним о встрече? – поинтересовался я.

– Конечно.

– А когда?

– Просто приходите к нам в мастерскую.

Тем же вечером я посетил маленькую студию, где работали Мэрайя с Беном. Ее называли «мастерская», и это действительно была она. Помещение было заполнено станками для обработки

древесины и производства мебели. Весь пол был усыпан опилками, а в воздухе чувствовались запахи дерева и клея. В задней части помещения было небольшое пространство, где Мэрайя и Бен записывали свои песни с помощью пары синтезаторов.

Мэрайя шагнула вперед и начала петь, а Бен вскоре стал аккомпанировать на синтезаторе. Когда вы впитываете голос певца с расстояния нескольких футов, он полностью поглощает вас – работают разом и слух, и зрение. Эффект был на порядок мощнее, чем от той демозаписи. Я был потрясен силой и диапазоном ее голоса. Мне казалось, что он охватывал не меньше семи октав и достигал настолько пронзительного звучания, что едва не сбивал меня с ног.

Это ощущение напомнило мне о том, что я почувствовал, когда впервые услышал игру Дэрила Холла и Джона Оутса на студии Chappell Music. Но на этот раз эффект был еще сильнее. Звук был сырым, необработанным, но в этом и была его прелесть. Ее голос был настоящим сокровищем.

На следующий день я приехал в офис и заявил ребятам:

– Мне плевать, если придется запереть ее адвоката в комнате для совещаний, но не выпускайте его до тех пор, пока у нас не будет готового контракта!

Как только соглашение было подписано, Мэрайя получила аванс, что позволило ей съехать от подруги, снять собственное жилье и приступить к работе над ее первым альбомом. Мы ее не торопили, так как я хотел, чтобы все получилось как следует. Пусть даже это заняло бы год или полтора – да хоть бы и два! В конце концов, мы собирались создать суперзвезду мирового уровня. Если бы с первым альбомом что-то пошло не так, то вся ее карьера могла пойти вразнос, еще не начавшись. Но если бы нам удалось правильно подобрать содержание и правильно представить его публике, то все мои ожидания относительно Мэрайи Кэри могли легко воплотиться в жизнь. Вот так стоял вопрос.

Единственной трудностью на этом пути было согласование наших планов с Беном Моргулисом. Да, он записал вместе с Мэрайей много хороших песен, но я был уверен, что он не справился бы с ролью ее продюсера. Я понимал, что мне в итоге придется изыскать способ избавиться от соглашения между ними, и самым лучшим способом подготовить почву для этого было дать Бену возможность попытаться поработать с ее первым альбомом. Мне было известно, что ему это не под силу, и я заранее начал готовить запасной план. Впрочем, несколько месяцев у нас было.

Пока происходили все эти события, я окончательно согласовывал шаги, которые должны были обеспечить переход Йеннера из Arista Records к нам в компанию Columbia. Мы были в машине, и я решил поставить демокассету Мэрайи. Дон услышал ее голос и как будто сошел с ума.

– Слушай сюда. Сверх всего того, о чем ты просил, – сказал я. – Сверх этой немыслимо выгодной для тебя сделки я предлагаю тебе взять в разработку вот этот голос. Это будет твоим первым проектом, и вместе мы сделаем Мэрайю более знаменитой, чем даже Уитни Хьюстон!

Это был решающий момент. Дон прежде работал с Уитни, но и талант Мэрайи он был способен оценить буквально по одной записи.

Я периодически посещал «мастерскую» Мэрайи и наблюдал за ходом ее работы. Нас обоих здорово заводили разговоры о музыке, а в том, что касалось желания выложиться… Короче, она была такой же одержимой, как и я сам. Мэрайя кокетничала со мной с того самого момента, как я увидел ее на той вечеринке. Я, конечно, сопротивлялся изо всех сил, но постепенно это становилось все труднее.

Тогда я как раз вернулся из деловой поездки в Майами. Мы там неплохо поработали с Глорией и Эмилио, а заодно выкроили время и позагорали. На пороге «мастерской» я появился при полном параде – в костюме с галстуком и с фирменным флоридским загаром. Мэрайя только взглянула на меня и сразу выпалила:

– Ох! Отлично выглядишь!

Сам звук ее голоса легко проник и сквозь мой костюм, и сквозь тот загар… Я внезапно почувствовал, что время будто бы остановилось. Наши взгляды встретились, и в следующую секунду мы вернулись к работе.

Сказать кому-то, что он отлично выглядит… На первый взгляд это полная ерунда. Но это было опьяняюще! Эти слова дали мне понять, что я испытываю кризис среднего возраста. Да и плевать, чего там! Вся моя жизнь в то время стремительно менялась каждый день, с чего бы этой ее части быть исключением?

Спустя какое-то время я решил обсудить эту тему со своим психотерапевтом. Я рассказал ей, как мы с Мэрайей познакомились, как она смотрела на меня, что я при этом почувствовал…

– Думаю, – сказал я, – что в нее влюблен.

Психотерапевты частенько выслушивают вас, а потом

перетолковывают ваши слова так, что вам становится легче увидеть всю картину и прийти к собственным выводам. Но мой специалист был ветераном и даже не пытался скрыть свои заключения.

– Том, – сказала она, – притормози. Забудь об этом! От этих отношений не будет толку!

Она пыталась убедить меня в том, что я сам ввел себя в заблуждение, и перечисляла причины того, почему во всех этих чувствах не было смысла. Но я не желал видеть, что Мэрайя была как раз в том возрасте, в каком был я, когда вошел к Сэму Кларку с моей первой пластинкой в руках. Мне было плевать, что она выросла в неполной семье и что ее отец никак не помогал в ее воспитании, плевать, что она, по сути, росла сама по себе.

Однако я видел, что мой собственный брак летел к черту. И я также не мог отрицать, что отношения Глории Эстефан и ее мужа были весьма прочными – а ведь они основывались на их общей любви к музыке. Да и между Шэрон и Оззи Осборнами я видел то же самое. А уже позже я мог наблюдать, как такие чувства связывают Селин Дион и Рене Анжелила. Рене, знаете ли, был на двадцать лет старше Селин, и именно он стал ее менеджером и помогал ее успехам. Возраст не имеет значения, когда между людьми что-то есть. Когда оно есть – это чувствуешь.

– Даже и не думай! – говорил мне мой психотерапевт. – Ничего не выйдет!

Она старались убедить меня в том, что Мэрайя – просто подросток, переживший годы тяжелого детства в прошлом. Но я… я видел лишь то, чем она должна была стать в будущем.

– Вы не понимаете, – отвечал я. – Мэрайя вскоре станет величайшей звездой мира! Она прославится так, что Майкл Джексон позавидует!

Терапевт глубоко вздохнула и посмотрела на меня так, как будто я окончательно повредился в уме.

– Отлично, – сказала она. – Но тогда хотя бы просто помогай ей развиваться как артисту, ничего больше. У этой девушки – та еще семейная история, а яблочко от яблони… В общем, держи себя в руках.

Мне совсем не понравились ее рекомендации. По правде говоря, они возымели противоположный эффект, только подлив масла в огонь. Одной из причин моего успеха было то, что я никогда не смирялся с запретами и ограничениями. Как, в конце концов, парень, который даже в колледже не учился, смог возглавить CBS Records, а? Кто бы за двадцать лет до этого мог сказать, что так случится? Я думал, что у меня все получится с Мэрайей благодаря решимости и силе воли, – с карьерой ведь это

сработало!

– Том, – продолжила психотерапевт, – ты сейчас пребываешь в фазе отрицания…

Она и правда понимала, насколько важный вопрос это был, и в конце концов сумела показать мне, что я пытаюсь через Мэрайю как-то наладить прежде всего свою собственную жизнь.

Вот это заставило меня призадуматься. Тем же вечером я навестил Мэрайю и в какой-то момент сказал ей, что не знаю, насколько хорошо все обернется для каждого из нас и для обоих вместе, если мы продолжим сближаться. Девушка посмотрела на меня в смущении, но развивать эту тему не стала. В тот раз я ушел рано.

После этого я продержался около двух дней, но потом эмоции снова взяли верх – я был просто одержим и отрицал саму возможность того, что что-то может пойти не так. Я рассуждал: «Жизнь коротка. Да плевать на все! Это – мои чувства, и я поступлю так, как подсказывает сердце!»

У меня совсем не было времени поразмыслить. Все в моей жизни стремительно менялось, и в отношении моего бизнеса это было великолепно, поскольку все перемены – только к лучшему и такой ритм работы соответствовал моему характеру. Вот я решительно перестраиваю свою компанию… А вот уже помогаю Sony подыскать себе киностудию… Превращаю Глорию Эстефан в мировую суперзвезду… А потом спешу в «мастерскую» к Мэрайе.

Я начал роман с ней, даже не подумав о последствиях или о том, как это решение подействует на моих детей.

Как, черт возьми, такое вообще могло случиться с сообразительным парнем из Бронкса? Да если бы что-то подобное произошло с кем-то из моих приятелей, то я бы живо вразумил его, ухватив на грудки и отвесив пару затрещин…

Я был так сосредоточен на происходящих в то время важных событиях, что не мог понять, какую совершаю ошибку. Вскоре после встречи с Мэрайей я познакомился еще с одной уникально одаренной женщиной. Но на сей раз это произошло не потому, что она искала меня с демозаписью наперевес, – нет, на самом деле она вообще не собиралась меня искать. На тот момент она даже не хотела с нами работать. Но, встретив ее, я сразу решил, что в нашем бизнесе она должна стоять со мной плечом к плечу.

А получилось вот что. Columbia, пытаясь увеличить свою конкурентоспособность за счет привлечения новых коллективов, совершила вылазку в мир альтернативного рока Лос-Анджелеса и Сиэтла, где смогла заключить договор с группой Alice in Chains. Но у нас никак не получалось довести сделку до конца.

Стоило мне начать спрашивать, что не так, я сразу же слышал:

– Ну, Мишель Энтони…

– А Мишель Энтони говорит, что…

– Мишель Энтони…

Я постепенно дошел до того, что готов был завопить: «Да кто эта Мишель Энтони и что с ней не так?!» Я знал про нее только две вещи – то, что она была дочерью Ди Энтони и то, что сам Ди попал в музыкальный бизнес тем же путем, что и я сам. Это случилось во времена нашествия британских групп, и, честно говоря, Ди был в моих глазах почти богом. Ну, если бы встречались божества, которые, при росте пять футов пять дюймов, весили бы сто сорок килограммов…

Ди был обаятельным парнем с улиц Бронкса. Он был менеджером Тони Беннета в его ранние годы, а потом имел возможность поработать с целым рядом выдающихся британских групп и артистов, таких как Jethro Tull, Traffic и Питер Фрэмптон. Он обладал выдающейся репутацией, и мне, естественно, было интересно, что собой представляет его дочь и почему она никак не позволяет нам заключить договор с Alice in Chains. Так что я отправился в Лос-Анджелес, желая лично встретиться с ней.

Я планировал обычный разговор за парой бокалов, но в итоге наша встреча растянулась на четыре часа. Мы сразу же нашли общий язык. Во всем – в музыке, в наших биографиях, в характерах и даже в отношении бизнеса. И это если не принимать во внимание все наши итало-еврейские тонкости, ведь ее мать была еврейкой, а отец – католиком. Это было похоже на знакомство с членом семьи, которого ты с детства не видел. Я немедленно проникся к Мишель таким доверием, будто бы знал ее всю жизнь.

Мы могли говорить обо всем. Мишель росла в окружении музыкантов, менеджером которых был ее отец, – артисты часто останавливались у них дома. Еще ребенком она попадала с Ди на совещания с Ахметом Эртегюном, Крисом Блэквеллом и Джерри Моссом. Подростком она ездила с отцом в концертный тур. Как-то в три часа утра, перед тем как покинуть зал «Филмор», она даже спрятала вечернюю выручку у себя в сумке: ну кто заподозрит, что деньги у нее?

Подобно мне, Мишель смотрела на музыкальную индустрию глазами менеджера. Но она, однако, не являлась им – занявшись юриспруденцией, она устроилась в мощную юридическую контору в Лос-Анджелесе, где вместе с ней работали такие специалисты, как Ли Филлипс и Питер Патерно. Кроме того, она была заботливой наседкой для ряда групп из области

альтернативного рока – как дома, так и в Сиэтле.

Сочетание опыта Мишель Энтони с ее взглядами, навыками и связями в мире альтернативной музыки было уникальным, таким же редким, как голос Мэрайи Кэри. Я не хотел отпускать ее из-за стола до тех пор, пока она не согласится войти в мою команду.

– Хорошо, слушай! – сказал я в конце концов. – У меня есть к тебе предложение.

– О чем это ты? – спросила она.

– Я хочу, чтобы ты работала у нас, в нашей компании.

– Смеешься? Да все, кто сидит у вас в CBS, – пережитки прошлого. Я знаю, что ты пытаешься переломить ситуацию, но чтобы самой работать там? Ни за что на свете!

Она втолковывала мне, как ужасно было иметь дело с CBS, когда речь заходила о продвижении молодых коллективов, и утверждала, что никто не станет связываться с нами ни в Лос-Анджелесе, ни в Сиэтле.

– У вас в компании нет специалиста по артистам и репертуару, а департамент по оформлению сделок работает просто кошмарно!

Я старался сдержать улыбку, но у меня не очень получалось. Она была абсолютно права. Каждое ее слово указывало именно на те пороки в организации компании, с которыми я пытался бороться.

Мой мозг лихорадочно заработал. Я сказал ей:

– Эй, мы не просто предлагаем тебе работу. Я хочу, чтобы ты помогала мне всем этим рулить!

– Что это будет значить на практике?

– Что ты будешь вице-президентом корпорации, подчиняясь лишь мне и Мэлу Ильберману. Будешь контролировать успехи всех наших студий, наведешь порядок в делах и наберешь нужных специалистов в области репертуара и подбора исполнителей!

– Ты это всерьез?

– Да.

Но даже это ее не проняло. Она все равно отказывалась:

– Я не могу оставить моих подопечных. У меня перед ними серьезные обязательства!

– А чем мы, по-твоему, занимаемся в CBS?! Если ты думаешь, что помогаешь своим артистам сейчас, то погоди – и ты увидишь, сколько сможешь сделать для них изнутри компании!

Тогда она заявила, что не хочет ограничивать себя требованиями политики фирмы.

– Когда я сама себе хозяйка, то могу спокойно разойтись с артистом, если мне не понравится с ним работать. Но если я наймусь к вам, то деваться мне в таком случае будет уже некуда.

– Мы такой ерундой не увлекаемся, – возражал я, – это уж точно!

Нет, конечно, у нас был Уолтер. Но Уолтер был выше любой корпоративной политики и со всеми вел себя одинаково. Как полный псих.

Если уж быть совсем честным, то и ведомственной грызни у нас тогда хватало. Но если я что и хотел искоренить в CBS, так это вражду «феодальных» владений-департаментов.

Для того чтобы привлечь Мишель в наши ряды, я не остановился бы ни перед чем. Я нутром чуял, что даже если я предложу ей вчетверо больше, чем она имела в своей юридической фирме, то все равно это будет лучшим вложением средств в истории компании. Но она была вполне довольна положением и привязалась к своим клиентам-артистам. Нужно было зайти с другой стороны.

– Хорошо, а почему бы тебе не заглянуть к нам и не осмотреться, прежде чем ты примешь окончательное решение? – предложил я.

После того разговора за обедом наши дискуссии продолжались месяцами. Я звонил Мишель каждый день, не оставляя ее в покое. Наконец она согласилась посетить наш офис в Нью-Йорке. Мы с Мэлом хорошенько все обсудили за несколько недель до ее приезда и продумали сценарий разговора. Прямо перед тем, как пройти ко мне, она обратилась к Ильберману:

– Я не собираюсь соглашаться. Я просто не настолько высокомерна, чтобы считать себя способной участвовать в управлении компанией такого размера. В вашей работе есть целые области, о которых я не имею ни малейшего понятия!

– Вот что мы сделаем, – отвечал Мэл. – Ты устроишься к нам и будешь заниматься как раз тем, что уже хорошо умеешь делать. И тогда я стану потихоньку учить тебя тому, чего ты делать не умеешь.

Да, Мэл был чем-то похож на Йоду… Он увидел в глазах Мишель любопытство, осознание того, что она может попасть в совершенно новый мир да еще и захватить с собой своих драгоценных музыкантов.

– И это не все, – продолжал Ильберман. – После того как я тебя выучу, ты займешь мое место!

– Что вы! Да не нужно мне ваше место! – поразилась Мишель.

Но Мэл донес до нее свою мысль. Внезапно все те корпоративные ужасы, которых так боялась Мишель, перестали иметь для нее значение. Она ощутила великодушие Мэла и почувствовала, что у нее есть шанс получить знания и подготовку, которые ей больше нигде не смогли бы дать.

Да, в тот день она согласилась работать у нас. Ей было всего тридцать четыре года, когда она столь внезапно вошла в музыкальный бизнес, и многие управляющие в нашей отрасли были шокированы. Но зато мы сразу приобрели должную репутацию в тех музыкальных кругах, куда прежде и носа не совали. Мишель предоставила нам доступ к артистам и продюсерам, которые прежде не стали бы с нами работать. Alice in Chains вскоре подписала контракт с CBS/ Sony. Потом Мишель подобрала нам эксперта по репертуару, Майкла Голдстоуна, а затем пришел черед договора с группами Pearl Jam и Rage Against the Machine. Один успех за другим!

Для компании все это было не просто огромным прорывом на каком-то одном направлении в музыке. Я почувствовал, что у меня как будто отросла новая рука. Мэл давно был моей правой рукой, а Мишель стала левой.

Вот теперь вся моя команда была на борту, и мы собирались поднимать паруса. Но так вышло, что как раз в то время наше судно принялся активно раскачивать не кто иной, как Уолтер Етникофф. И хотя я стоял за штурвалом, но не мог отделаться от мысли, что по нашей палубе расхаживает капитан Ахав.

Уолтер к этому времени уже освободился от власти Ларри Тиша и Уильяма Пейли. Он получил премию в 20 миллионов долларов и новый контракт с Sony, чья штаб-квартира в Токио была очень, очень далеко. И Уолтер начал вести себя так, будто он – абсолютный монарх.

Однажды мы с ним ужинали в «Кафе Централ» (!), и внезапно туда же заглянул Брюс Спрингстин. Он был в компании своей невесты Пэтти Шиальфа, а также Стинга и его будущей жены, Труди Стайлер. Они расположились за столиком в середине зала.

Брюс старался избежать встречи с Уолтером, но место располагало к общению, и я был уверен, что в какой-то момент Спрингстин подойдет поздороваться. Он, однако, не стал. Вместо этого поднялся Уолтер – он подошел к столику Брюса и внезапно отвесил ему подзатыльник. Нет, не со всей силы, конечно, а так, как будто хотел этим сказать: «Что, приятель, неужели даже не подойдешь словом перемолвиться?»

Во-о-от дерьмо, подумал я и уже приготовился прятаться под столом. Не стоит раздавать подзатыльники человеку прямо на глазах у его невесты. Это само по себе сумасшествие. Но врезать вот так кому-то, кто не подавал для этого ни малейшего повода? Тому, кто год за годом успешно работал на тебя и приносил тебе прибыль? Давнему ключевому артисту своей компании?!

Конечно, любой артист понимает, что начальство платит, а

потому заслуживает некоторого уважения. Но, как и в любом коммерческом предприятии, успех дела зависит и от доброй воли сторон, от характера их отношений… И вот Брюс Спрингстин по кличке Босс получает по башке от Уолтера Етникоффа. На глазах у всего ресторана.

Из дальнего угла зала я настороженно наблюдал, как лицо Брюса наливается кровью. Поначалу он, очевидно, был ошеломлен, но и потом никак не отреагировал, хотя было видно, что внутри он просто пылал от злости. Нет, Брюс не стал драться с Уолтером. Я не знал, что именно он предпримет, но отдавал себе отчет, что ничем хорошим это не кончится. Так что я поспешно направился к их столику, чтобы попытаться разрядить обстановку. Но прежде чем я успел подойти, Брюс посмотрел Уолтеру прямо в глаза и сказал:

– Никогда больше ничего подобного не делай. Я тебе больше не мальчик, чтобы меня задирать. Понял?

А вот теперь ошеломленным выглядел сам Уолтер. В его собственных глазах «боссом» был только он, никак не Брюс, а потому и реакция последнего была для него непостижимой. Это был решающий момент, полностью предопределивший их разрыв. Я так часто и помногу общался с Уолтером, что привык к его панибратскому поведению. Но тот подзатыльник даже я безошибочно истолковал как дурное предзнаменование. У меня возникло чувство, что Уолтер Етникофф скоро окажется за бортом. И я начал гадать: не захватит ли он и меня с собой на дно?

Я оказался в невероятно трудном положении. Дистанцироваться от Уолтера? Невозможно! И дело не только в том, что он обеспечил прорыв в моей карьере, – просто как раз в то время мы готовились провернуть сделку даже более дерзкую, чем та, что подготовила продажу CBS Records в собственность Sony. Мы с Уолтером вместе воплощали в жизнь замыслы Sony о покупке киностудии, и если бы у нас все выгорело, то для Уолтера это стало бы колоссальным достижением. Ну а колоссальные достижения Уолтера означали немалую выгоду и для меня.

Этот проект сразу же укрепил мою репутацию в Токио. Их впечатлило то, как быстро я подобрал нужный объект и привлек Майка Овитца к обсуждению деталей. Вскоре мы втроем подготовили план. Как только каждый его кусочек был продуман в отдельности, дело было лишь за тем, чтобы легко и просто соединить их вместе. Майк, Уолтер и я должны были соединить усилия, создав всесторонне развитую компанию в индустрии развлечений.

Дело, конечно, было рискованное. Добейся мы успеха – и Уолтер приблизился бы на ступеньку ближе к корпоративной верхушке в Японии… и я вместе с ним.

Просто не верилось, какой путь я проделал за столь короткое время. Казалось, еще совсем недавно я выковыривал деньги Джона Мелленкампа из индианского снега и убеждал Карли Саймон выступить с концертом. Но вот уже сделка с киностудией обрела форму, а мы с Уолтером и основателем Sony Акио Моритой сидим в ресторане Chasen's, прославившемся на весь Голливуд тем, что чили оттуда посылали самой Элизабет Тейлор даже в Рим, на съемки «Клеопатры».

Все было готово. Sony направила к нам того же представителя, который прежде помогал нам с переговорами по судьбе CBS Music. Это был Микки Шульхоф, и мы с ним должны были завершить сделку и приобрести, наконец, киностудию. Майк Овитц также должен был выдвинуть предложения по управлению ею. Но тут начались неожиданности.

Овитц обратился к японцам и неожиданно запросил у них огромные деньги только лишь за то, чтобы выполнить свою часть соглашения. Когда в Sony узнали, о какой сумме идет речь, то буквально задохнулись от возмущения. Встреча немедленно завершилась, и японцы прервали переговоры. Никто не мог предположить, что Овитц запросит так много или что Токио откажется торговаться. Хуже этого расклада ничего и быть не могло. Японцы были оскорблены, а Овитц стал для нас бесполезен.

Как только Уолтер услышал о случившемся, то сразу же вызвал меня к себе. Он был потрясен и выглядел так, как будто из него внезапно откачали всю кровь до капли. На самом деле мы оба были шокированы. Конечно, в случившемся не было нашей вины, ведь Овитц, по существу, вышиб сам себя из переговоров по сделке, которая могла бы стать крупнейшей в его жизни. Но Уолтер все равно был вне себя. Не думаю, что именно это известие стало для него последней каплей, но оно определенно добавило ему беспокойства и тревог. С того дня его проблемы с наркотиками стали еще значительнее.

– Нам нужен другой план! – заявил он. – Мы не можем потерять эту сделку!

Уолтер связался с Джоном Питерсом, бывшим бойфрендом (!) Барбры Стрейзанд. Джон и его коллега Питер Губер были продюсерами таких выдающихся фильмов, как «Танец-вспышка», «Бэтмен» и «Человек дождя». В то время они были на вершине популярности, и обратиться к ним казалось превосходным решением. Губер, кроме того, был исключительно обаятельным

человеком – идеальный торговец и переговорщик, он едва ли отпугнул бы японцев.

Эти двое отправились в Японию, где легко нашли общий язык с руководством Sony, и после этого подготовка сделки пошла семимильными шагами. Одновременно с этим Микки Шульхоф руководил готовившимся Sony созданием гиганта Sony Entertainment. Он был близким другом Норио Оги, поскольку оба они были ярыми поклонниками авиации и отличными пилотами, причем им даже доводилось управлять самолетами компании. Ога полностью доверял. Казалось, что, позвонив Джону Питерсу, Уолтер сумел избежать катастрофы, но нам все еще предстояло решить огромную проблему, ведь Губер и Питерс были связаны контрактом с кинокомпанией Warner Films. Если бы мы переманили их в наш проект, это означало бы новую войну со Стивом Россом. В нормальных условиях Уолтеру это даже понравилось бы, но только на этот раз Росс был во всеоружии.

За потерю Грубера и Питерса Warner подала против Sony иск на миллиард долларов. Стив Росс давил на Уолтера, подталкивая его к мировому соглашению, но Уолтер был не из тех, кто любит нажим. Он сам любил оказывать давление. Тем не менее в данном случае его позиция была уязвима, и на переговорах его ощутимо теснили. Чтобы сохранить для себя Губера с Питерсом, Sony должна была отказаться от половины компании Columbia Record Club, на невыгодных условиях обменяться с Warner объектами недвижимости и предоставить сопернику право на кабельное вещание продуктов из фильмотеки Columbia Pictures. Любой читатель «Варьете» знает, что Sony пришлось выложить миллиард за Питерса и Губера, а уж вся операция по приобретению Columbia Pictures и вовсе расценивалась в деловом мире как сделка для нас крайне невыгодная… И вот как раз в это время Уолтер окончательно пошел вразнос из-за наркотиков. Он начал странно себя вести – видели даже, как он бродил по кабинету с хлыстом и нечленораздельно вопил. А уж секретарши в любой момент могли ожидать шлепка пониже спины.

«Сделка мечты» Уолтера завершилась осенью 1989 года. Sony заполучила Columbia Pictures за 3 миллиарда 400 тысяч долларов и стала обладательницей двух киностудий, телевизионного подразделения и сети кинотеатров Loews. Питерс и Губер получили, пожалуй, самый выгодный рабочий контракт за всю историю управления кинокомпаниями. Да и мировое соглашение с Warner тоже было оформлено и готово. Прошу извинить меня за то, что я не останавливаюсь на описании празднования всех этих успехов. Во-первых, сам Уолтер не праздновал вместе со всеми.

Его состояние ухудшилось настолько, что он был вынужден обратиться в наркологический центр Hazelden в Миннесоте и отправиться на реабилитацию.

Во-вторых, сама по себе эта сделка в итоге оказалась одним из величайших провалов Голливуда. Columbia Pictures прожигала деньги не хуже паяльной лампы, и семь лет спустя Sony пришлось списать более 4 миллиардов долларов убытка. Это, конечно, здорово повлияло на судьбы множества людей, что мы и увидим впоследствии.

Я старался держать себя в руках, а все проблемы и неприятности отходили на второй план в тот момент, когда мне удавалось наткнуться на хорошую песню или тем более альбом. В моих воспоминаниях о том времени выделяется один характерный момент – встреча с Билли Джоэлом на студии Hit Factory. Мы увиделись там ради прослушивания его нового альбома Storm Front.

Большинство исполнителей предпочитали присутствовать, когда я прослушивал их записи. Но не все – некоторые считали, что начальство сначала должно изучить новые песни, сделать выводы, а уж потом выложить все как есть. Однако я отчетливо помню, как Билли Джоэл вглядывался в наши лица, когда на Hit Factory поставили ту песню… Жаль, что там тогда не было видеокамеры, – хотел бы я посмотреть на свое лицо в тот момент, когда я впервые стал вслушиваться в этот текст.

«Боже мой, – думал я тогда, – вы что, смеетесь надо мной?»

Билли речитативом проговаривал газетные заголовки так выразительно, как мог только он. Это было нечто среднее между Уолтером Кронкайтом и Джеймсом Смитом. Песня в целом походила на смесь из урока истории, рэп-композиции, рок-н-ролла и поп-музыки. Все это вместе было настоящим гимном, невероятно напряженным и мощным.

Песня We Didn't Start the Fire была просто убойной. Я настоял, чтобы Билли исполнил эту песню шесть раз, – так сильно я хотел прочувствовать ее звучание. Думаю, каждый новый заход заводил нас сильнее и сильнее, а сам-то Билли уж точно наслаждался по полной. Ради таких моментов я и выбрал эту профессию… Полностью проникнуться его талантом и понять, насколько он гордился тем, что смог представить нам творения своего таланта.

Мы покинули студию в восторге и ошеломлении. Еще бы! Один из наших артистов только что создал практически эталонный шедевр, и мы были готовы представить его публике.

Билли к тому времени был уже известным музыкантом,

новый альбом должен был стать двенадцатым по счету. Но штука была в том, что на сей раз он решил подойти к делу несколько по-новому. Мы отлично знали его устоявшуюся аудиторию поклонников и планировали таким образом освежить их эмоции, а заодно и расширить круг фанатов так, чтобы не отпугнуть «старую гвардию». Как только новая запись вышла, она сразу же взлетела на вершину хит-парада журнала Billboard. Восьмиклассники зарылись в книжки, разыскивая отсылки и намеки, скрытые в тексте песни, а таких было немало:

> Литл-Рок, Пастернак, Микки Мэнтл, Керуак,
> Спутник, Чжоу Эньлай, «Мост через реку Квай»[7].

Среди всего этого ликования по поводу выхода альбома мы тем не менее не отвлекались от более широких задач. По всему миру с нами работало около четырех сотен артистов, и очень многие из них заслуживали внимания не меньше Билли Джоэла. Не важно, играли они классическую музыку, кантри или ритм-н-блюз, – каждый из них был уникален, и каждого нужно было по-своему мотивировать, рекламировать и продавать.

Я это к чему? Дело в том, что подготовка альбома Storm Front во всех деталях отличалась от того, что мы делали, когда должен был выйти следующий альбом Глории Эстефан. Ведь в случае с ней мы решали совсем другие задачи, пытаясь осторожно прощупать «латиноамериканский» рынок. Ну а стратегию, разработанную для Глории, мы, в свою очередь, не стали бы применять ни к кому другому – скажем, для New Kids on the Block она была бы бесполезна.

New Kids в то время переживали не лучшие времена, и я решил помочь им, организовав концерты в крупных торговых центрах. Это было задумано для того, чтобы расшевелить их традиционную аудиторию, представители которой обычно встречались в таких местах. Для пущего эффекта группа выступала совместно с прославившейся в то время поп-певицей Тиффани. Поначалу на концерты приходило не больше сотни подростков, но постепенно их число росло и вскоре достигло многих тысяч. Внезапно люди начали звонить на радио и просить поставить им Hangin' Tough, а те, кто ходил на концерты, сразу после выступлений отправлялись прямо в музыкальные магазины и покупали записи New Kids on the Block.

Через несколько месяцев популярность альбома Hangin' Tough стала так велика, что альбом оккупировал вершины чартов. В итоге группе удалось продать более 80 миллионов записей и получить две премии AMA. Компания Coca-Cola

профинансировала их концертный тур по сорока четырем городам, а их выступления на платном кабельном телевидении побили все рекорды… New Kids даже посвятили субботнее мультипликационное шоу. За несколько лет они пробились в составляемый журналом «Форбс» список богатейших людей в шоу-бизнесе, обойдя даже Майкла Джексона и Мадонну.

Но вот наша стратегия, которая позволила добиться всего этого, осталась неизвестна широкой публике, как и те люди, которые осуществляли ее на деле. И очень жаль, ведь в этот проект была вложена масса сил и таланта. Особенно если сравнивать его с теперешним раздуванием имиджа «певцов-однодневок», чьи имена забудутся уже через год.

После первых же месяцев работы над будущим альбомом Мэрайи я понял, что ей необходим новый продюсер.

Да, Бен написал много песен вместе с Мэрайей, и вначале с ним было удобно сотрудничать. Но навыков продюсера и аранжировщика ему не хватало, а без этого публика могла и не оценить всех достоинств их музыки. Бен просто не мог улучшить записи сверх того уровня, с которым я уже познакомился на демокассете. Кроме того, альбому в целом не хватало внутреннего разнообразия.

Тут я обратился к своему запасному плану. Мы заключили с Беном взаимовыгодное соглашение, по условиям которого он получал круглую сумму, а Мэрайя могла впредь работать с любым продюсером по своему желанию. К тому же Бен официально значился соавтором многих песен с того альбома и за это тоже получил неплохой гонорар. Вполне честная сделка – Бен верил в Мэрайю, помогал ей и был за это вознагражден. К моменту выхода второго альбома Мэрайи Кэри он уже заработал миллионы долларов.

Как только Мэрайя освободилась, я обратился к Нараде Майклу Уолдену, известному ударнику и одному из величайших поп-продюсеров в истории. Когда вы слушаете How Will I Know и I Want to Dance with Somebody в исполнении Уитни Хьюстон, то вы слышите и работу Майкла Уолдена. В 1985 году он получил «Грэмми» за песню Freeway of Love, которую написал для Ареты Франклин, а в 1987-м – еще одну такую же награду, но уже как лучший продюсер. В то время Уолден был на вершине своей карьеры, но для того, чтобы заручиться его помощью, нужно было разрешить небольшую проблему. Дело в том, что поначалу он отказывался работать с Мэрайей, объясняя это тем, что не желает связываться с неизвестным, пусть и действительно талантливым исполнителем. Однако ему польстило то, что руководитель крупной музыкальной компании обратился к нему лично, и я

сумел объяснить ему, как важен для нас первый альбом Мэрайи и насколько необычная задача перед ним стоит. От лица компании я дал ей наилучшие рекомендации и, чего греха таить, несколько надавил на Майкла. Впрочем, позже он горячо поблагодарил меня за это.

У нас уже была готова песня Vision of Love – уникальный образчик баллады и вообще нечто особенное даже для меня, а мне доводилось слышать много превосходных песен. Она позволяла Мэрайе в полном объеме продемонстрировать свои вокальные данные и дать слушателям понять, как на самом деле велик диапазон ее голоса. Мы заранее знали, что это и будет наш первый сингл.

Но мы хотели большего. В качестве второго сингла нам была нужна не какая-нибудь легкая и быстрая мелодия, а еще один хит – и не просто хит, а манифест. Мы хотели, чтобы все осознали, что Мэрайя – одна из величайших певиц в истории. Следующий сингл тоже должен был стать балладой, что было необычно и даже рискованно – никто прежде никогда не выпускал две баллады подряд. Это могло закончиться провалом, но мне нравился нетрадиционный подход. Пусть мир узнает, насколько Мэрайя Кэри действительно хороша, а легкая музыка подождет.

Мэрайя чувствовала себя неловко из-за смены продюсера. Теперь я понимаю, что как раз тогда она впервые почувствовала себя пленницей, зависимой от планов других людей. Ее родители расстались, и потому она с детства привыкла делать по-своему, привыкла к одиночеству. Работая с Беном, она была практически полностью независима.

Я старался дать ей возможность исполнить ее мечту. Но такая свобода подразумевает ответственность, а вот к этому она совершенно не привыкла. В конце концов, ей было девятнадцать лет. Теперь у нее появился исключительно успешный продюсер… который указывал, как именно ей следует петь. Нарада был человеком такого склада, что он и Уитни Хьюстон мог скомандовать слегка рассмеяться в How Will I Know. Зато потом этот смешок даже становился знаменитым. Его идеи шли на пользу и Мэрайе, хотя она и не особенно радовалась тому, что ей приходится подчиняться. Однако альбом постепенно обретал форму. Со своей стороны я просил нашу будущую звезду потерпеть, поскольку Уолден и правда отлично знал свое дело.

Наш общий план тоже был почти готов. Мы задумали промотур, чтобы представить Мэрайю руководству радиостанций и музыкальных торговых сетей. Мы хотели, чтобы все эти люди пережили то же чувство, что испытал я, когда впервые услышал ее голос в той столярной мастерской. Мы намеревались перевозить

ее из города в город и устраивать небольшие приватные концерты под аккомпанемент одного лишь рояля. Наша бригада по связям с иностранными рынками тоже была готова к бою. В общем, мы тщательно продумали нашу стратегию, но как раз в тот момент, когда дебютный альбом Мэрайи был практически готов, я получил неожиданный телефонный звонок… Конечно, жизнь – штука переменчивая и никогда не знаешь, что случится в следующую минуту.

Человек предполагает, а Бог располагает.

Я попросил Глорию и Эмилио принять участие в длительном концертном туре, что должно было положительно сказаться на продажах их альбома Cuts Both Ways. Идея им понравилась, и в марте 1990 года они вовсю готовились к выступлению в Сиракузах, штат Пенсильвания. Каков же был мой ужас, когда мне внезапно позвонили и сообщили, что их круизный автобус разбился, Глория, Эмилио и их девятилетний сын Наиб получили тяжелые травмы.

Я снова и снова звонил Эмилио, но он не брал трубку. В первые часы ничего толком невозможно было узнать, но постепенно стали проясняться первые жуткие подробности. Автобус застрял в пробке на заснеженном шоссе позади потерпевшей аварию грузовой фуры, и в этот момент другой тяжелый грузовик попросту влетел в них. Взрыва не было, но по силе удар был сопоставим с танковым тараном.

Спящую Глорию удар сорвал с дивана и бросил через весь автобус, сломав ее позвоночник. Двери открыть не удалось, и спасатели извлекли Глорию, убрав лобовое стекло. Поговаривали, что она, вероятно, больше не сможет ходить. Наиб сломал ключицу, а его отец получил сотрясение мозга и находился в глубоком шоке. В конце концов я дозвонился до брата Эмилио, управлявшего в то время их бизнесом. Потом смог поговорить и с самим Эмилио, который явно находился под действием лекарств и не оправился от потрясения.

– Врачи говорят, что завтра Глории будут делать операцию, – рассказал он. – Утверждают, что ее может парализовать ниже пояса.

Едва он произнес эти слова, как я попросил его не торопиться.

– Дай мне хотя бы немного времени, чтобы навести справки. Хотя бы час! Вдруг я найду альтернативу, чтобы вы имели возможность выбора?

Он согласился подождать, и я кинулся обзванивать знакомых врачей. В итоге поисков я выяснил, что лучшим специалистом по

операциям на позвоночнике в Нью-Йорке тогда был доктор Майкл Нойвирт.

Перезвонив Эмилио, я обратился к нему с предложением.

– Смотри, – сказал я, – вы сейчас в местной больнице, где обычно таких сложных операций не делают. Но при Нью-Йоркском университете есть институт ортопедии, который как раз на них и специализируется. И сейчас у них работает один из лучших в мире специалистов. Вот туда-то и надо обращаться!

Эмилио согласился не сразу – я уверен, что он сначала проведал Глорию, которая все еще была в шоке. Но я набирал его номер снова и снова, убеждая его воспользоваться подготовленным нами вертолетом и доставить Глорию в Нью-Йорк. В результате он согласился, и на следующий день они прилетели, высадившись на вертолетной площадке у набережной Ист-Ривер.

Я дожидался их у больницы и увидел, что Глория была пристегнута к каталке, а ее голова помещалась внутри защитного каркаса. Я почему-то вспомнил ее песню Get on Your Feet («Вставай на ноги»)… В общем, я не стал разглядывать эту печальную картину дольше, чем было необходимо.

Мы вошли внутрь и ждали, пока доктор Нойвирт осмотрит пациентку и сообщит, что можно сделать. Он сказал, что Глории повезло, так как перелом произошел в районе талии. Хотя нервные волокна, отвечающие за движение нижних конечностей, были защемлены и почти разорваны в момент удара, который сломал и сдвинул ей два позвонка, операция могла исправить дело. Работа предстояла тонкая, но в случае успеха Глория могла вновь начать ходить, а при благоприятных условиях – даже полностью восстановилась бы. Гарантий полного выздоровления никто, конечно, не давал, и исход мог оказаться любым. Но и это определенно было лучше, чем смириться с ролью калеки на всю жизнь.

Наше ожидание во время операции на следующий день было крайне мучительным. Это были самые долгие четыре часа в моей жизни. И вот доктор Нойвирт вышел… Он уверил нас, что операция прошла успешно, и мы все тогда испытали колоссальное облегчение. Впрочем, душа уходила в пятки, когда я представлял себе, как хирург ввел в тело Глории два восьмидюймовых стальных стержня, позволившие ему правильно разместить позвонки и вновь соединить их. Никогда не забуду тот миг, когда я со слезами на глазах вошел в палату и увидел Глорию – такую беззащитную, но получившую еще один шанс.

Что нам тогда оставалось делать? В такие моменты человек невольно ищет маленькие радости, чтобы улыбнуться и слегка

прийти в себя. Эмилио был в достаточно хорошей форме, чтобы я мог пригласить его в один из моих любимых итальянских ресторанов тех лет – Sal Anthony's в историческом районе Ирвин-Плейс. Тамошняя кухня ему понравилась, да так, что я потом каждый вечер захватывал готовые блюда из этого ресторана и отвозил к ним в больницу.

После нескольких недель госпитализации Глория поправилась настолько, что уже смогла сесть в кресло-каталку и добраться до самолета, доставившего ее домой в Майами. Ожидалась тяжелая реабилитация – ей нужно было заново укрепить мышцы практически по всему телу. И у нее получилось! Да, на это ушло больше года, но по возвращении в Нью-Йорк она явилась в Sal Anthony's на своих ногах. И во все последующие годы, пока ресторан не закрылся, они с Эмилио, посещая город, непременно заходили туда.

Голоса друзей

Эмилио Эстефан

Мне повезло иметь множество друзей – с некоторыми меня связывает более чем сорокалетнее знакомство. Но Томми занимает особое место.

Он оказался именно тем человеком, который был нам нужен, когда произошла та авария. Он из тех, кто знает, как добиться результата, и он нашел нам врача, нашел больницу, даже вертолет нашел – и все это невероятно быстро, буквально за час. Томми не признает полумер. Позвонишь ему – он сразу возьмет дело в свои руки и этими руками добьется результата.

Я люблю его, как родного брата.

Глава 8. Ничего не поделаешь

"End of the Road" *Boyz II Men*
"Baby Got Back" *Sir Mix-A-Lot*
"I Will Always Love You" *Whitney Houston*
"Remember the Time" *Michael Jackson*
"Mr. Loverman" *Shabba Ranks*
"Tears in Heaven" *Eric Clapton*
"Always Tomorrow" *Gloria Estefan*
"I'll Be There" *Mariah Carey and Trey Lorenz*
"Make It Happen" *Mariah Carey*
"Don't Let the Sun Go Down on Me" *Elton John and George Michael*
"Can't Let Go" *Mariah Carey*
"Damn I Wish I Was Your Lover" *Sophie B. Hawkins*
"57 Channels (And Nothin' On)" *Bruce Springsteen*
"If You Asked Me To" *Celine Dion*
"To Love Somebody" *Michael Bolton*
"Jump" *Kris Kross*
"Creep" *Radiohead*
"Crossover" *EPMD*
"Head Banger" *EPMD*
"If I Should Fall Behind" *Bruce Springsteen*
"Love Deluxe" *Sade*
"The Chronic" *Dr. Dre*
"Diva" *Annie Lennox*
"Whoomp! (There It Is)" *Tag Team*
"That's the Way Love Goes" *Janet Jackson*
"Dreamlover" *Mariah Carey*
"River of Dreams" *Billy Joel*
"I Have Nothing" *Whitney Houston*
"I'd Do Anything for Love (But I Won't Do That)" *Meat Loaf*
"Real Love" *Mary J. Blige*
"Cryin'" *Aerosmith*
"Insane in the Brain" *Cypress Hill*
"C.R.E.A.M." *Wu-Tang Clan*
"Loser" *Beck*
"In the Still of the Nite (I'll Remember)" *Boyz II Men*
"Two Princes" *Spin Doctors*
"A Whole New World (Aladdin's Theme)" *Peabo Bryson and Regina Belle*
"Runaway Train" *Soul Asylum*
"I'm Gonna Be (500 Miles)" *Proclaimers*

"I Don't Wanna Fight" *Tina Turner*
"What's Up?" *4 Non Blondes*
"Angel" *Jon Secada*
"Vs." *Pearl Jam*
"Grave Dancers Union" *Soul Asylum*
"I'll Make Love to You" *Boyz II Men*
"The Power of Love" *Celine Dion*
"Hero" *Mariah Carey*
"Without You" *Mariah Carey*
"Can You Feel the Love Tonight?" *Elton John*
"The Most Beautiful Girl in the World" *Prince*
"Now and Forever" *Richard Marx*
"When Can I See You" *Babyface*
"Said I Loved You… But I Lied" *Michael Bolton*
"Anytime You Need a Friend" *Mariah Carey*
"Streets of Philadelphia" *Bruce Springsteen*
"Endless Love" *Luther Vandross and Mariah Carey*
"U.N.I.T.Y." *Queen Latifah*
"Here Comes the Hotstepper" *Ini Kamoze*
"Gangsta Lean" *DRS*
"Sour Times" *Portishead*
"(I Could Only) Whisper Your Name" *Harry Connick Jr.*
"She" *Harry Connick Jr.*
"Can It Be All So Simple" *Wu-Tang Clan*
"Waterfalls" *TLC*
"Have You Ever Really Loved a Woman?" *Bryan Adams*
"You Gotta Be" *Des'ree*
"You Are Not Alone" *Michael Jackson*
"Turn the Beat Around" *Gloria Estefan*
"High and Dry" *Radiohead*
"Fake Plastic Trees" *Radiohead*
"How Do U Want It?" / "California Love" *2Pac*
"Someone Else Is Steppin' In (Slippin' Out, Slippin' In)" *Buddy Guy*
"Kiss from a Rose" *Seal*
"I Know" *Dionne Farris*
"Creep" *TLC*
"Strong Enough" *Sheryl Crow*
"Only Wanna Be with You" *Hootie and the Blowfish*
"If You Love Me" *Brownstone*
"Red Light Special" *TLC*
"Someone to Love" *Jon B*
"I'm The Only One" *Melissa Etheridge*
"Big Poppa" *The Notorious B.I.G.*

"Back For Good" *Take That*
"No More 'I Love You's' " *Annie Lennox*
"Give It 2 You" *Da Brat*
"Run-Around" *Blue Traveler*
"HIStory Past, Present and Future Book 1" *Michael Jackson*
"CrazySexyCool" *TLC*
"Under the Table and Dreaming" *The Dave Matthews Band*
"End of the Road" *Boyz II Men*
"Baby Got Back" *Sir Mix-A-Lot*
"I Will Always Love You" *Whitney Houston*
"Remember the Time" *Michael Jackson*
"Mr. Loverman" *Shabba Ranks*
"Tears in Heaven" *Eric Clapton*
"Always Tomorrow" *Gloria Estefan*
"I'll Be There" *Mariah Carey and Trey Lorenz*
"Make It Happen" *Mariah Carey*
"Don't Let the Sun Go Down on Me" *Elton John and George Michael*
"Can't Let Go" *Mariah Carey*
"Damn I Wish I Was Your Lover" *Sophie B. Hawkins*
"57 Channels (And Nothin' On)" *Bruce Springsteen*
"If You Asked Me To" *Celine Dion*
"To Love Somebody" *Michael Bolton*
"Jump" *Kris Kross*
"Creep" *Radiohead*
"Crossover" *EPMD*
"Head Banger" *EPMD*
"If I Should Fall Behind" *Bruce Springsteen*
"Love Deluxe" *Sade*
"The Chronic" *Dr. Dre*
"Diva" *Annie Lennox*
"Whoomp! (There It Is)" *Tag Team*
"That's the Way Love Goes" *Janet Jackson*
"Dreamlover" *Mariah Carey*
"River of Dreams" *Billy Joel*
"I Have Nothing" *Whitney Houston*
"I'd Do Anything for Love (But I Won't Do That)" *Meat Loaf*

Вспоминая свою жизнь, я не могу найти и дня, когда мне было бы скучно. Стоило одному кризису начать утихать, как сразу же начиналась новая буря. Как раз в конце 80-х назревало два урагана – их звали Майкл и Теренс. Да, я имею в виду Теренса Трента д'Арби и Джорджа Майкла.

Стиль последнего мне очень нравился, а его альбом Faith я

считал одним из лучших произведений в истории поп-музыки. Джордж писал песни, сам исполнял их, играл на различных инструментах и сам был продюсером почти каждой записи. Он работал с исключительной легкостью, а его произведения получались настолько захватывающими и завершенными, что служили мне образцом того, как надо создавать поп-музыку. Словами не передать, как я волновался, участвуя в подготовке его следующего альбома.

Джордж был как бы современным английским изданием Элвиса, и это стало понятно уже тогда, когда в возрасте двадцати лет он впервые прославился, выступая в дуэте Wham! Помимо таких хитов, как Wake Me Up before You GoGo, Джордж располагал отличными сценическими навыками и очень привлекательной внешностью. Вскоре он стал выступать самостоятельно и записал Faith. После этого ничто не могло остановить рост популярности Джорджа.

Мы не дергали его в то время, пока он записывал свой новый альбом, а потому и понятия не имели относительно общего замысла, звучания или стиля исполнения. Постепенно наши английские друзья дали нам понять, что следует готовиться к чему-то новому и нас ждет радикальная смена музыкального курса.

Тут уж я насторожился. Если артист так быстро становится популярным, а потом внезапно пытается внести серьезные изменения в свой имидж, то обычно за этим кроются какие-то ошибки. Я уже сталкивался с этим в начале нашей совместной работы с дуэтом Hall&Oates… да и потом уже в новом качестве я десятки раз наблюдал подобные проблемы.

Карьера Джорджа Майкла стартовала не хуже ракеты NASA, и потому у него не было тех возможностей, которые получили артисты типа Брюса Спрингстина, которые годами формировали свою репутацию. За пять первых лет карьеры Брюс постепенно выяснил для себя, кем и чем он являлся. Позднее эти открытия позволили ему оставаться собой даже после того, как он усовершенствовал и развил свои способности. И его фанаты росли вместе с ним.

Но все равно с самого начала он так много давал своим поклонникам, что они в итоге спокойно принимали все его последующие идеи…

У Джорджа Майкла этого преимущества не было. Успех пришел к нему быстро, и я думаю, что он и сам был ошеломлен им. Жить в Лондоне – все равно что поселиться в небольшой деревушке, где выходит сотня таблоидов. Такая сильная степень публичности практически лишила его частной жизни – что бы он

ни делал, об этом писали по пять раз на дню. За ним повсюду таскались журналисты с камерами, и постепенно это сделалось просто невыносимым. Он дошел до такого состояния, что был готов отказаться в работе от тех приемов, которые сделали его популярным. Его способом сделать следующий шаг стала запись нового альбома, причем запись безо всякого визуального ряда, без «картинки». Представьте себя, что нечто подобное сделал бы Элвис, – вот так просто отказался бы от своего лица? А Джордж собирался поступить именно так! Хуже того, по содержанию альбома было видно, что он отворачивается от прежней аудитории. Конечно, каждый артист имеет право начать с чистого листа – та же Мадонна постоянно так делает, – но проявлять неуважение к уже имеющимся фанатам опасно.

Как только до нас дошли слухи об этом, я с несколькими коллегами вылетел в Лондон. Мы хотели пообщаться с Джорджем, понять, что у него на уме, обговорить детали, а главное – послушать, что он записал. Я совершил с ним пару прогулок по городу и пытался объяснить Джорджу, чего именно от него ждет аудитория. Я говорил без обиняков.

– То, что ты задумал, вызовет проблемы, – убеждал я. – Мы очень опасаемся того, что твоя аудитория отреагирует на твои новшества негативно. Это может иметь неприятные последствия.

Но ему было наплевать. Он хотел перемен – и точка. Прямо он этого не говорил, но было понятно, что вопрос закрыт.

Hall&Oates в свое время закалили меня как раз для таких вот ситуаций, но все равно это было нелегко. За весь день я и на шаг не приблизился к тому, чтобы переубедить Джорджа. Но мы, пусть и не считая, что планы артиста пойдут ему на пользу, все равно оставались рядом и поддерживали его выбор. Так что я со своей командой вернулся в Нью-Йорк и там сообщил всем примерно следующее:

– Нет никаких шансов, что Джордж передумает. Так что теперь нам надо спланировать уже наши действия так, чтобы помочь ему и его новому альбому достичь успеха.

Когда нам доставили заготовки для обложки, мы уставились на них в полном изумлении. Это была зернистая фотография 1940 года – она называлась «Толпа на Кони-Айленде». Весь этот кадр целиком заполнен людьми. Было похоже, что Джордж Майкл решил перенаправить объектив, показав массы своих фанатов вместо себя самого.

Потом вышло видео для первого сингла. От Джорджа там была только его спина в кожаной куртке. Ни лица, ни головы, ни тела… Этот парень был секс-символом, а все, что он решил

показать, – это одна спина?! Возможно, он сам даже не понимал, что творит, но для нас-то все было совершенно ясно. Джордж и правда повернулся к своей аудитории спиной – в прямом и в переносном смысле. Короче, это видео напоминало сон Кафки, экранизированный Феллини. Нам казалось, что это какая-то шутка и где-то есть еще одно видео… Кроме того, была проблема и с музыкой как таковой. Нет, она была очень хороша, но, в отличие от альбома Faith, в ней не было отличительных черт его прежнего стиля. Да и будущих поп-хитов тоже не просматривалось.

Но альбом все же увидел свет. Он назывался Listen without Prejudice, Vol. 1, и сказать, что публика восприняла его без восторга, – сильное преуменьшение. Он словно с размаху влетел в кирпичную стену и подвергся ожесточенной критике фанатов Джорджа с MTV. В итоге продажи альбома оказались в три раза меньше, чем были у Faith.

Джордж Майкл посчитал, что во всем виновата Sony. И что же он сделал? Правильно, он решил разорвать контракт с нами, начав судебное разбирательство по вопросу о том, что мы якобы несем ответственность за низкий уровень продаж. Вы можете легко себе представить, какое персональное разочарование я испытал, а ведь дальше для нас обоих все пошло еще хуже! Но об этом потом.

Моя команда пережила аналогичное разочарование и в отношении Теренса Трента д'Арби, но в том случае причины были иными. Мы все возлагали на него такие надежды, а его музыку все у нас просто обожали – с моей точки зрения, у него были все данные для того, чтобы стать одной из величайших звезд в мире. Его потенциал, верите или нет, позволял ему достичь уровня Майкла Джексона или Принса! Теренс был талантлив во всем: и как автор песен, и как исполнитель, и как мастер публичных выступлений.

Он родился на Манхэттене, а вырос во Флориде в религиозной семье – его отец был старостой у пятидесятников, а мать пела в жанре госпел. Позже Теренс вступил в армию и какое-то время служил в Европе, после чего переселился в Лондон. Он полностью переродился в англичанина и даже приобрел соответствующий акцент. Когда мы встретились, я ни за что не догадался бы, что он из Нью-Йорка! Но вот в его музыке различные по происхождению стили и приемы, усвоенные им в разное время, накладывались друг на друга, и получавшиеся в итоге песни были просто превосходными.

Его первый альбом, Introducing The Hardline According to Terence Trent D'Arby, вышел в 1987 году. Тогда за первые же три

дня был продан миллион копий, но рост продаж еще не был достигнут даже несколько месяцев спустя, когда я устроился на CBS. Понадобилось время, чтобы я смог познакомиться с ним и узнать его лучше – и чем больше я узнавал, тем сильнее он впечатлял меня. Его звездный потенциал становился очевиден прямо в тот момент, когда Теренс появлялся на пороге студии – привлекательный молодой человек, ухоженный и одетый с иголочки…

Когда он выступал «вживую» вместе со своей ритм-н-блюз группой и духовыми, то это было похоже на смесь Майкла Джексона и Тины Тернер в мужском обличье… и то вероятно, что у Теренса диапазон голоса был шире. В нем была некая свежесть, заставлявшая меня вспоминать деньки, когда мне было четырнадцать и я зависал в «Канадском салуне» на концертах The Orchids. Когда мы слушали его «классическую» балладу Sign Your Name или какую-нибудь бодрую песенку типа Wishing Well, то поражались при мысли о том, что это всего лишь первый его альбом, а в перспективе он способен на большее.

Я не мог дождаться его следующего альбома, так что позвонил Теренсу лично и попросил привезти его мне в Нью-Йорк. К нашему удивлению, при встрече оказалось, что Теренс перекрасил волосы в снежно-белый цвет, став похож на Лу Рида после Walk on the Wild Side. Мы, конечно, старались не обращать внимания и не отвлекаться от музыки, но едва она начала играть, как все в Sony хором подумали: «Не может быть, чтобы это записал тот же самый парень, который сделал предыдущий альбом!»

Звучание было совершенно беспорядочным, как и личная жизнь Теренса в те дни. Что-то здорово повлияло на его творчество и ход его мыслей, и некоторые песни казались просто немузыкальным шумом. Когда завершилась последняя композиция, я уже нутром понимал, что у нас неприятности. Крупные неприятности.

После прослушивания мы просто ошеломленно раскрыли рты. Впрочем, я не стал ходить вокруг да около.

– Парень, у тебя есть абсолютно все задатки для успеха – и это даже помимо того, что мы сами для тебя планировали. Мы не собираемся лепить из тебя что-то свое или подталкивать в неугодную тебе сторону. Мы просто хотим, чтобы ты сначала взглянул на то, с чего ты начинал, а потом снова вот на этот новый альбом. Сравни их. Первый твой альбом производил впечатление четкого и ясного, а здесь – здесь какая-то каша. Что с тобой приключилось?

Теренс рассеянно оглядел нас и сказал:

– Но это как раз то, что я сейчас чувствую. Именно это я слышу у себя в душе.

Он выглядел и говорил как совершенно другой человек. Мне в такой ситуации оставалось только подумать: «Ну вот, опять…» Но на сей раз это был не просто неудачный шаг исполнителя – я опасался, что все это может просто погубить Теренсу карьеру.

Альбом получил название Neither Fish nor Flesh и вышел в октябре 1989 года, не принеся нам ничего хорошего. Вот так и получалось, что мы имели в своем распоряжении выдающихся артистов, были уверены в том, что сможем помочь им достичь новых высот, но… Но в случае с Джорджем Майклом и Теренсом Трентом д'Арби наши усилия пропали даром, несмотря на масштабную промокампанию по всему миру. И мы совершенно ничего не могли с этим поделать.

Первый альбом Мэрайи был почти готов, и я все основательнее погружался в связанные с ним хлопоты. Нарада стал продюсером заглавного сингла – Vision of Love, и у нас в запасе был еще один, под названием Someday. Я считал, что он нам тоже пригодится, но нам не хватало еще одной баллады для полного комплекта.

Чем больше песен Нарада мне показывал, тем больше я убеждался, что в них заключен некий секретный ингредиент, – на итоговую композицию влияла не только работа продюсера, но и что-то еще, нечто неуловимое. Что именно – непонятно, но оно там точно было.

Я слушал и слушал, я задавал все новые вопросы и постепенно пришел к выводу, что этим «секретным ингредиентом» был клавишник, участвовавший во всех записях и аранжировках. Звали его Уолтер А.

Это, конечно, не было его полным именем – его просто все так называли. На самом деле он был Уолтером Афанасьеффом, но ни у кого не хватало терпения это выговорить.

В общем, я связался с ним и попросил приехать в Нью-Йорк для деловой встречи. Изначально я знал о нем только то, что он был талантливым музыкантом и помогал Нараде Уолдену с аранжировками. Но чем дольше я наводил о нем справки, тем больше слышал о нем хорошего, причем от таких артистов, как Майкл Болтон, и даже от людей из окружения Уитни Хьюстон. Сам Уолтер был не из болтливых и поначалу не особо распространялся о своем прошлом. Акцента у него тоже никакого не было – он говорил так же, как любой в Сан-Франциско. Лишь позже я узнал, что у него русские родители, а сам он родился в Бразилии и обучался классической музыке.

Бразильские и даже русские мотивы и ритмы были у него в крови и самым неожиданным образом проявлялись в его музыке. Я тогда еще не мог знать, что мы вырастим из него одного из самых талантливых и оригинальных продюсеров на моей памяти. Но уже с самого начала в Уолтере угадывались многие черты, которые сделали выдающимся продюсером, скажем, Дэвида Фостера, а ведь тот тоже начинал именно как клавишник на студии звукозаписи, когда я впервые решил привлечь его к работе с Холлом и Оутсом. Скажу прямо, я начал испытывать приятные предчувствия уже после первой минуты моего знакомства с Уолтером А. Мы предложили ему заключить с нами эксклюзивный договор, и он согласился. Нарада по-прежнему помогал Уолтеру, но в тот момент у него появились ресурсы для самостоятельного развития.

Первое же мое задание для него было связано с подготовкой второго сингла для Мэрайи. Они должны были сесть и произвести на свет балладу, и притом высочайшего класса. Он, конечно, волновался, да и Мэрайя тоже, но мне уже было видно, что они сработаются.

– Нужно, чтобы вы сочинили и записали эту балладу в течение недели, – говорил я им. – И вы должны с первой же попытки попасть в яблочко!

Сказать, что время поджимало, значило ничего не сказать. Карета уже вот-вот должна была стать тыквой! Мы уже продемонстрировали Мэрайю представителям торговых сетей в девяти городах – нам помогал в этом знаменитый ритм-н-блюз пианист Ричард Ти. Эффект был что надо, а ведь Мэрайя выступала безо всяких модных трюков, хитрых декораций и костюмов! Только она, пианист и три вспомогательных вокалиста. Наше подразделение, занимавшееся распространением записей, предупредило торговцев, чтобы те освободили место на полках. В целом компания обязалась положить все силы на подготовку выхода дебютного альбома Мэрайи Кэри. Это должно было случиться в июне 1990 года, и все было готово… кроме одной вещи. Как раз той самой второй баллады. Даже «болванки» компакт-дисков уже были готовы к записи, и мы должны были выпустить все вовремя для номинирования на «Грэмми». Пригласив нового продюсера поработать над недостающей балладой, мы подвергали весь наш график опасности.

Через несколько дней после того разговора я заглянул на студию Hit Factory, где они как раз в это время работали над песней. Уолтер аккомпанировал, а Мэрайя начала исполнять Love Takes Time. Не могу словами передать характерное чувство, но когда ты натыкаешься на хит, то просто *знаешь* это. На запись

оставалось всего два дня, и я лишь попросил использовать вокальные регистры немного иначе. Мэрайя согласилась и не пожалела – балладе это пошло на пользу. Все, теперь дело было за производственниками. Надо было ковать железо, пока горячо.

И первый наш удар должен был прийтись точно между глаз Арсенио Холлу. Его телепрограмма была в то время одним из самых популярных ток-шоу – и точно самой крутой из вечерних передач. В обычных условиях Мэрайя смогла бы попасть на такое шоу, лишь уже выпустив хитовый альбом. На тот же момент ее никто не знал, и она еще ни разу не выступала перед значительной аудиторией. Мэрайя была застенчивой девушкой, и от проявлений назойливого интереса она застывала, прямо как олень в свете фар. Но я уже видел, какой эффект она произвела на торговцев и на ребят с радио, и потому был готов рискнуть. Так что я позвонил Арсенио и попросил поставить Мэрайю в эфир. Холл не возражал, а я отправил ему копию нашего альбома.

Я помню, как поднялся занавес и Мэрайя вышла на затемненную сцену. Она спела им Vision of Love и потрясла всех до глубины души. Отклики сначала накапливались по чуть-чуть, но общий восторг достиг пика через несколько дней, когда Мэрайя исполнила America the Beautiful перед финалом NBA. Это было во Дворце спорта Оберн-Хиллз, в предместьях Детройта. Тогда Detroit Pistons играли с Portland Trailblazers. На несколько минут она приковала к себе внимание не только зрителей на стадионе, но и всех, кто видел эту трансляцию по телевизору. Когда ее голос в конце поднялся до максимально высокого тона, камеры показали, как спортсмены недоверчиво переглядываются, а потом она закончила петь, и комментатор кратко объявил:

– Теперь в нашем Дворце появилась настоящая королева.

Мы, таким образом, были на верном пути. Удалось реализовать все мои планы, и мне даже казалось, что все это слишком хорошо, чтобы быть правдой. Хвалебные отзывы хлестали, как из нефтяной скважины, мы продали миллионы копий альбома… В те дни я словно научился летать и воспарил. И это я. А что чувствовала Мэрайя, даже представить не могу!

Мой опыт работы в качестве менеджера научил меня, что в такие моменты и начинается головокружение от успехов. А потому я старался воздействовать на нее и постоянно убеждал сохранять самообладание:

– Тебе предстоит долгий путь, но если мы не будем осторожны, то застрянем уже на первых шагах. Нужно сфокусироваться на работе и проявить выдержку.

Я точно знал, где именно ее придется проявить, – в студии.

Вскоре первая волна публичности Мэрайи должна была схлынуть, и нам предстояло основательно потрудиться. Мы не собирались расхолаживаться и намеревались насесть на нашу аудиторию снова, да так скоро, что она и опомниться не успеет.

Хорошо, что мы смогли выпустить первый альбом Мэрайи именно в тот момент, поскольку вскоре у компании начались трудности. Уолтер Етникофф вернулся из лечебницы, но от этого стало едва ли не хуже. Да, там его избавили от влечения к алкоголю и наркотикам, но не от глубинных проблем, которые он пытался с их помощью решить.

Теперь, конечно, он был трезв и не под кайфом, зато превратился в злобного параноика. Очень злобного. Но с точки зрения компании это было еще не самое худшее. Самым худшим стало то, что Уолтер обладал решающим голосом в вопросах подписания новых контрактов и начал пользоваться своими полномочиями для того, чтобы мешать нам продвигать новые проекты. Компанию постепенно охватывал паралич. Весь офис застыл в напряженной тишине и неподвижности, как будто надвигался ураган и нельзя было заранее сказать, бушует он на окраине города или уже прямо за дверью. Это зависело от того, с какой ноги в тот день встанет Уолтер, но все понимали, что бури в любом случае не избежать. В конечном счете его безумие должно было прорваться наружу и ударить по кому-то из нас или даже по всем сразу. Все, чего Уолтер желал, – это часами толкать речи, затевать ссоры и постепенно сжигать те немногие мосты, что у него еще оставались.

После ухода от Ларри Тиша любимой «боксерской грушей» Уолтера стал Стив Росс. Уолтер нападал и на Майкла Джексона, и даже враждовал с менеджером Брюса Спрингстина, Джоном Ландау. Уолтер поругался даже с человеком, которого никто в нашем деле старался не задирать, – с Дэвидом Геффеном.

– Найми частного детектива, и пусть он накопает побольше грязи на Геффена! – говорил он мне.

Я вежливо выслушивал его, но ничего не предпринимал. Затем он требовал компромата на Майкла Джексона, но и тут я не стал ему помогать, хотя он потом звонил по десять раз на дню и спрашивал, нанял ли я кого-нибудь и удалось ли что-нибудь накопать.

Грабмена Уолтер бранил при каждой их встрече, а Аллену приходилось с этим мириться, ведь он представлял массу артистов CBS, и на кону стояли крупные суммы. Это зашло так далеко, что я уже больше не мог видеть, как Уолтер безнаказанно оскорбляет юриста. Я вмешался, и тогда он запретил нашему коммерческому департаменту контактировать с Грабменом, а

потом и вовсе велел не пускать его в здание. Наконец он и мне запретил разговаривать с Алленом и вести с ним дела. А ведь тот был адвокатом многих наших звезд! Как я мог с ним не общаться? Это было просто сумасшествие и даже больше того. Уолтер поставил меня в наихудшее положение из возможных: человек, который меня возвысил, запрещал мне разговаривать с близким другом. Вероятно, он испытывал на прочность мою преданность.

Дошло до того, что у Уолтера на столе скопились груды меморандумов и контрактов, которые он не подписывал месяцами. Мы все старались построить музыкальную компанию будущего, конкурентоспособную и с постоянным притоком новых талантов, но Уолтер швырял результаты нашей работы нам прямо в лицо. Когда он игнорировал подготовленные нами контракты, это оскорбляло менеджеров и адвокатов новых артистов. Меня снова и снова спрашивали:

– Что происходит? Почему так долго?

А я уже и не знал, что им ответить. Уолтер был моим боссом, и я лишь говорил:

– Ваш контракт у него на столе.

Естественно, все юристы коммерческого департамента буквально рвали на себе волосы. Все в компании понимали ситуацию, и понадобилось совсем немного времени для того, чтобы слухи о нашем положении достигли всех в музыкальной индустрии от побережья до побережья. А потом они преодолели шесть тысяч миль, пересекли океан и достигли Японии.

Я хотел, чтобы Уолтер посмотрел на себя в зеркало и понял, во что превратился. Я настаивал. Я умолял. Я пытался заставить его принять меры ради его собственного блага, убеждая Уолтера в том, что компания просто не может так работать.

– Убирайся, – огрызался он.

Такого между нами прежде не случалось. Уолтер как будто отдалился от всех, а потом перестал подпускать к себе и своего последнего сторонника – меня. Его кабинет превратился в подобие бункера, где он запирался и никого не принимал. Он не принимал и меня тоже, хотя прежде я заглядывал к нему постоянно.

Все это могло иметь лишь один исход. Я понимал, что Уолтер как никогда близко подошел к пропасти, и меньше всего я хотел быть с ним в одной связке, когда он шагнет через край.

До него было просто не достучаться. Микки Шульхоф, представитель Sony в США, пытался назначать ему встречи, чтобы разобраться в ситуации. Уолтер орал на него и дразнил, называя Микля-Пикля… он вообще любил всем придумывать прозвища,

которые звучали как на идише. Иногда рядом с ним мне казалось, что я слушаю выступление еврейского комика Джеки Мэсона, который сильно перебрал крэка. Но когда он посылал ко всем чертям Миклю-Пиклю, это вовсе не выглядело смешным. Можете себе представить, как Микки это принял? Уолтер не просто отрицал наличие проблем – ему явно было уже на все наплевать.

Через Шульхофа рассказы о выходках Уолтера стали постепенно достигать руководства Sony. Микки был не просто каким-то представителем – он был доверенным человеком Норио Оги. Примерно через месяц после выхода первого альбома Мэрайи Кэри Ога прибыл в Нью-Йорк, чтобы обсудить с Уолтером его поведение. Теперь уже последний получил и формальное предупреждение от начальства, но мы все понимали, что это ничего не изменит.

К этому моменту я уже старался держаться от Уолтера подальше. В противном случае я только попал бы в неприятности. Уолтер разозлил такое количество влиятельных людей, что потайное желание избавиться от него было почти всеобщим. Одновременно выводить из себя окружение Майкла Джексона, внушать отвращение менеджеру Брюса Спрингстина, унижать Аллена Грабмена, преследовать Стива Росса… да еще и строить заговоры против Дэвида Геффена! Это было все равно что потрясать кулаками перед цунами.

Шульхоф сообщил мне, что в сентябре Ога прибудет в Нью-Йорк для решения деловых вопросов, и было нетрудно догадаться, что должно произойти. Когда решающий день настал, все в офисе затаили дыхание. Казалось, что вся компания внезапно прекратила работу…

Микки уже сказал руководству, что нужно «что-то» менять. Но когда меня вызвали к ним, Ога подошел к проблеме очень тщательно. Он расспросил меня обо всех обвинениях в адрес Уолтера, выясняя, справедливы ли они и правда ли компания буксует на месте. Потом Ога и Микки пригласили всех остальных членов моей команды и стали на разные лады задавать им один и тот же вопрос:

– Вы можете в настоящих условиях продолжать работу? Что вообще происходит с компанией?!

Все мои коллеги подтвердили, что дело стоит.

Уолтера пригласили на встречу с Огой где-то после часа подобных расспросов. Господин Норио позже вышел из кабинета с очень торжественным видом, как будто он посещал похороны лучшего друга. На следующий день они с Шульхофом снова вызвали меня и мою команду к себе.

Нас в той комнате было человек шесть.

– С великой грустью я говорю вам это, – начал Ога. – Случилась очень-очень ужасная вещь. Мне пришлось сказать человеку, с которым я дружил больше двадцати лет, что он больше не работает на эту компанию. – Тут он глубоко вздохнул и продолжил: – Мне очень нравится Уолтер и всегда нравился. Но Sony – не моя личная корпорация. У меня есть обязательства и перед акционерами.

Чтобы сказать все это, Оге потребовалось не больше минуты. Он замолчал, и все сразу ощутили неловкость ситуации. Он не покинул кабинет сам, но и нас уйти тоже не попросил – просто молча сидел и ждал. В конце концов мы с коллегами переглянулись, встали и вышли.

По поводу увольнения Уолтера в прессе было много шума. Это даже назвали «дворцовым переворотом». Вся та история получила название «резни в День труда», поскольку произошла она как раз на следующий день после этого праздника.

Разумеется, во всем обвинили меня – к таким вещам постепенно привыкаешь, понимаешь, как все происходит. Когда по кому-то приходится удар, то в первую очередь подозревают ближайшее окружение. Особенно если там есть кто-то с итальянской фамилией, что само по себе может стать материалом для заголовков.

Токийский офис Sony был поражен реакцией журналистов, и там не знали, что им делать. Так что Ога просто немедленно назначил Микки Шульхофа на пост, который занимал в корпорации Уолтер. Вся эта безумная ситуация здорово напугала японцев, и теперь нужно было стабилизировать ситуацию.

Конечно, я ужасно переживал из-за случившегося с Уолтером. Но я решительно ничего, ничего, ничего, ничего не мог с этим поделать. В конце вопрос свелся к выбору – или он, или мы все. А я лишь хотел, чтобы компания работала дальше.

Те люди в музыкальной индустрии, кто запомнил только заголовки тогдашних газет, понятия не имеют о том, что в действительности тогда произошло. Самый простой и самый грустный ответ таков: Уолтер Етникофф погубил себя сам.

Голоса друзей

Мэл Ильберман

Позвольте кое-что вам сказать. Уолтер Етникофф был выдающимся человеком. Немногим хватило бы ума и духу для того, чтобы позвать к себе Томми. Если бы Уолтер работал не на

японскую компанию, то такое вообще могло бы и не произойти. Обычно такие должности, как у Томми, не дают тем, у кого нет никакого опыта в управлении крупной компанией. Но Уолтер интуитивно понял, что Томми сможет справиться.

Уолтер был чудесным парнем. У него просто были… закидоны. Они-то и осложняли его жизнь, причинив ему в итоге массу проблем.

Джон Ландау

У нас с Уолтером были очень сложные взаимоотношения. Мы работали вместе четырнадцать лет, и первые двенадцать из них дела шли очень, очень хорошо. Но в последние два года все стало так скверно, что я никому не пожелаю такое пережить.

Шэрон Осборн

В том, что касалось музыки, Уолтер Етникофф был полным невеждой. Он просто охотился на звезд и относился к артистам так, как будто они и не люди вовсе, а его имущество. Сверх того, он был еще и женоненавистником.

Етникофф употреблял больше наркотиков, чем любой музыкант, с которым я когда-либо работала. В этом смысле на его фоне даже Оззи смотрелся бледно.

Зато Томми хватило ума не связываться с этой дрянью. Когда он возглавил Sony, он был единственным корпоративным администратором, которому было не наплевать на музыку и артистов. Томми даже начал с того, что велел притащить к себе в кабинет… рояль. У прочих боссов были в чести калькуляторы, но не у него – он предпочитал этот рояль.

Рэнди Джексон, бизнесмен в индустрии развлечений и судья конкурса «Американский идол»

Когда речь заходит об этой стороне работы продюсера, я часто вспоминаю Томми как пример проницательности.

Впервые я встретил его, когда мы оба еще были чертовски молоды. Я работал с легендарным продюсером Нарадой Майклом Уолденом, а Томми как раз приехал в Сан-Франциско с той новой выдающейся певицей, Мэрайей Кэри. Мы начали вместе заниматься ее первым альбомом.

В продюсерских командах всегда есть кто-то, кто выполняет большую часть работы, оставаясь в тени, пока его старший товарищ получает всю славу.

В самом начале у продюсера обычно нет такого помощника, и первый альбом или два приходится делать самому. Но ты растешь, приобретаешь опыт и берешь новые проекты. Когда их у тебя одновременно десять, то одному уже не справиться, так что тебе нужны люди на подхвате.

Умные заказчики знают об этом. Они сразу идут на студии и начинают присматриваться. Дескать, хорошо – я знаю, кто наш продюсер. Но кто делает все *на самом деле*?

Томми хватило наблюдательности понять, что этими людьми были мы с Уолтером А. Он увидел в нас нечто такое, что захотел использовать для развития карьеры Мэрайи. Уолтера он взял продюсером в Sony, а я стал музыкальным руководителем шоу Мэрайи, а позже – специалистом по репертуару и даже старшим вице-президентом Columbia Records.

Но началось все именно с Томми, поскольку он поверил в нас и в наш талант, а мы сами почувствовали, что действительно сможем обогатить творчество Мэрайи. Так что снимаю шляпу, Томми! Спасибо за доверие!

Пи Дидди, он же Шон Комбс, рэпер и продюсер

Когда я впервые пришел на встречу к Томми, это было похоже на визит к крестному отцу. Среди всего, что нас связывает, можно отметить общее происхождение – мы оба родом из центральных районов Нью-Йорка. Он – из итальянских кварталов, я – из черных… Но все мы там выживали, как могли. Старались найти лучший путь.

В отношении Томми многие не понимают, до какой степени он старается все делать самостоятельно. Многие корпоративные управленцы будто сидят в башнях из слоновой кости: не ходят по студиям, не пачкают руки, даже не заговорят с продюсером, если у того нет еще ни одного хита. Но к Томми всегда можно было обратиться, он всегда был рядом, всегда сам слушал музыку и не стеснялся задавать вопросы. Он понимал важность мелодии, чувствовал саму структуру песни, которая должна была стать хитом.

Я считаю, что одной из лучших его черт была именно способность работать с музыкой на студии, готовить песни к выходу, подталкивать исполнителей к новым достижениям и к славе, помогать им. Можно, конечно, просто заявить, что хочешь большего, а потом оставить человека наедине с проблемой. Томми тоже мог сказать, что хочет от артиста большего, но он также всегда предлагал и способ этого добиться.

Кори Руни, сотрудник музыкальной компании

Томми и правда здорово разбирался в музыке. Порой он меня просто поражал. Он мог сказать:

– Знаешь, чего тут не хватает? Виолончели – и прямо вот в этот момент! Здесь именно такая струнная партия нужна.

Потом он звонил и просил позвать виолончелиста. А я думаю: «Да он с ума сошел!» Но вот приносят виолончель, и дело идет на лад, а я тогда пожимаю плечами: «Что же, он знает, что делает…» Иногда он даже садился за режиссерский пульт и микшировал записи лично. А порой и вовсе помогал писать мелодии и тексты! Он не мог, конечно, подписать их потом своим именем – он же был президентом компании. Но да, он действительно сидел и писал песни вместе с нами.

Харви Вайнштейн, кинопродюсер

Томми просто магнитом притягивал таланты. Он – наследие эпохи титанов индустрии развлечений. В моем деле он стал бы так же знаменит, как Ирвинг Тальберг или Дэвид О. Селзник – люди, которые и правда могли делать кино.

Томми – артист. Он может сразу понять и донести до продюсера, что именно «не так» с песней. Он не из тех парней, что говорят:

– Эй, приятель, спасибо тебе за песенку, мы ее попробуем как-нибудь толкнуть…

Нет, Томми посмотрит вам в глаза и начнет:

– Значит, так. Все дело вот в чем…

Именно такие парни создали этот бизнес. Потом им на смену пришли иные типажи, но создавали нашу индустрию такие люди, как Томми Моттола.

Глава 9. Не просто любовь

"One Sweet Day" *Mariah Carey and Boyz II Men*
"Because You Loved Me" *Celine Dion*
"Always Be My Baby" *Mariah Carey*
"Tha Crossroads" *Bone Thugs-n-Harmony*
"Not Gon' Cry" *Mary J. Blige*
"Fantasy" *Mariah Carey*
"Gangsta's Paradise" *Coolio*
"Lady" *D'Angelo*
"Wonderwall" *Oasis*
"Ironic" *Alanis Morissette*
"Whenever, Wherever, Whatever" *Maxwell*
"Virtual Insanity" *Jamiroquai*
"Shadowboxer" *Fiona Apple*
"Macarena" *Los del Rio*
"Give Me One Reason" *Tracy Chapman*
"Who Will Save Your Soul" *Jewel*
"Missing" *Everything But the Girl*
"Change the World" *Eric Clapton*
"No Diggity" *Blackstreet*
"Fastlove" *George Michael*
"Just a Girl" *No Doubt*
"Crush" *the Dave Mathews Band*
"Doin It" *LL Cool J*
"If I Ruled the World (Imagine That)" *Nas*
"The Score" *Fugees*
"It Was Written" *Nas*
"Un-Break My Heart" *Toni Braxton*
"Candle in the Wind 1997" *Elton John*
"Foolish Games" *Jewel*
"I'll Be Missing You" *Puff Daddy and Faith Evans*
"Can't Nobody Hold Me Down" *Puff Daddy*
"I Believe I Can Fly" *R. Kelly*
"How Do I Live" *LeAnn Rimes*
"Mo Money Mo Problems" *The Notorious B.I.G.*
"I Want You" *Savage Garden*
"Every Time I Close My Eyes" *Babyface*
"All by Myself" *Celine Dion*
"It's All Coming Back to Me Now" *Celine Dion*
"Secret Garden" *Bruce Springsteen*
"Karma Police" *Radiohead*
"Angels" *Robbie Williams*

“Guantanamera” *Wyclef Jean*
“Criminal” *Fiona Apple*
“Building a Mystery” *Sarah McLachlan*
“Fly Like an Eagle” *Seal*
“Buena Vista Social Club” *Buena Vista Social Club*
“You’re Still the One” *Shania Twain*
“Truly Madly Deeply” *Savage Garden*
“All My Life” *K-Ci and JoJo*
“No No No” *Destiny’s Child*
“My Heart Will Go On” *Celine Dion*
“Gettin’ Jiggy Wit It” *Will Smith*
“My All” *Mariah Carey*
“Been around the World” *Puff Daddy*
“I Don’t Want to Miss a Thing” *Aerosmith*
“This Kiss” *Faith Hill*
“Ray of Light” *Madonna*
“Uninvited” *Alanis Morissette*
“Brick” *Ben Folds Five*
“Car Wheels on a Gravel Road” *Lucinda Williams*
“Deeper Underground” *Jamiroquai*
“Doo Wop (That Thing)” *Lauryn Hill*
“Can’t Take My Eyes Off of You” *Lauryn Hill*
“Gone Till November” *Wyclef Jean*
“The Boy Is Mine” *Brandy and Monica*
“Adia” *Sarah McLachlan*
“My Way” *Usher*
“What You Want” *Mase*
“Feel So Good” *Mase*
“Spice Up Your Life” *Spice Girls*
“A Rose Is Still A Rose” *Aretha Franklin*
“Vol. 2… Hard Knock Life” *Jay-Z*
“Surfacing” *Sarah McLachlan*
“One Sweet Day” *Mariah Carey and Boyz II Men*
“Because You Loved Me” *Celine Dion*
“Always Be My Baby” *Mariah Carey*
“Tha Crossroads” *Bone Thugs-n-Harmony*
“Not Gon’ Cry” *Mary J. Blige*
“Fantasy” *Mariah Carey*
“Gangsta’s Paradise” *Coolio*
“Lady” *D’Angelo*
“Wonderwall” *Oasis*
“Ironic” *Alanis Morissette*
“Whenever, Wherever, Whatever” *Maxwell*
“Virtual Insanity” *Jamiroquai*

“Shadowboxer” *Fiona Apple*
“Macarena” *Los del Rio*
“Give Me One Reason” *Tracy Chapman*
“Who Will Save Your Soul” *Jewel*
“Missing” *Everything But the Girl*
“Change the World” *Eric Clapton*
“No Diggity” *Blackstreet*
“Fastlove” *George Michael*
“Just a Girl” *No Doubt*
”Crush” *the Dave Mathews Band*
“Doin It” *LL Cool J*
“If I Ruled the World (Imagine That)” *Nas*
“The Score” *Fugees*
“It Was Written” *Nas*
“Un-Break My Heart” *Toni Braxton*
“Candle in the Wind 1997” *Elton John*
“Foolish Games” *Jewel*
“I’ll Be Missing You” *Puff Daddy and Faith Evans*
“Can’t Nobody Hold Me Down” *Puff Daddy*
“I Believe I Can Fly” *R. Kelly*
“How Do I Live” *LeAnn Rimes*
“Mo Money Mo Problems” *The Notorious B.I.G.*
“I Want You” *Savage Garden*
“Every Time I Close My Eyes” *Babyface*
“All by Myself” *Celine Dion*
“It’s All Coming Back to Me Now” *Celine Dion*
“Secret Garden” *Bruce Springsteen*
“Karma Police” *Radiohead*
“Angels” *Robbie Williams*
“Guantanamera” *Wyclef Jean*
“Criminal” *Fiona Apple*
“Building a Mystery” *Sarah McLachlan*
“Fly Like an Eagle” *Seal*
“Buena Vista Social Club” *Buena Vista Social Club*
“You’re Still the One” *Shania Twain*
“Truly Madly Deeply” *Savage Garden*
“All My Life” *K-Ci and JoJo*
“No No No” *Destiny’s Child*
“My Heart Will Go On” *Celine Dion*
“Gettin’ Jiggy Wit It” *Will Smith*
“My All” *Mariah Carey*

Два дня спустя я уже сидел в новом офисе Микки Шульхофа и просматривал накопившиеся меморандумы и контракты. В

течение суток мы дали ход всем этим документам, и вот уже компания понеслась вперед на всех парах.

Наше с Микки разделение труда было простым и эффективным. Он сразу заявил, что не разбирается в музыке и намерен предоставить мне свободу заниматься тем, что я хорошо умею делать. Момент для меня был просто идеальным – как раз в те дни начинались карьеры Мэрайи Кэри, Глории Эстефан и Селин Дион.

После завершившегося кризиса было приятно снова вернуться к рутинной работе. В январе 1991 года я посетил церемонию вручения наград AMA. Было чему радоваться – Глория Эстефан возвращалась на сцену после той ужасной аварии. Прямо перед ее выступлением мы увидели короткий фильм, где показывалось, во что тогда превратился ее автобус и как саму певицу увозили с места аварии на каталке. Потом на затемненной сцене остался лишь ярко-синий луч прожектора, который сфокусировался точно на Глории, стоявшей в самом центре. Тут вся масса людей, заполнявшая концертный зал «Шрайн аудиториум» в Лос-Анджелесе, разом вскочила с кресел, и начались овации. Они становились все громче, и я украдкой посмотрел сначала на Эмилио, который сидел рядом вместе с десятилетним Наибом, а потом – обратно на сцену, где Глория замерла в луче света. В этот момент по моим щекам текли слезы, а минуты, когда Глория исполняла в том зале Coming Out of the Dark, стали одним из самых эмоционально насыщенных моментов в жизни.

Меньше чем через месяц после этого я должен был сопровождать Мэрайю на церемонию «Грэмми», где она выступала в двух номинациях. Из уважения к моим детям я намеренно старался реже показываться с Мэрайей на публике, ведь в то время я как раз разводился с их матерью. Но, к сожалению, наш брак завершился там же, где и начался, – на страницах светской хроники. Когда я женился, новость об этом попала лишь в раздел бракосочетаний «Нью-Йорк таймс», а уж развод и вовсе обсуждали во всех газетах. Как только все формальности были завершены, мне стало легче выходить с Мэрайей в свет, и церемония «Грэмми» была нашим первым шагом в этом направлении.

Мэрайя получила тогда две награды. Первая относилась к категории, относительно успеха в которой мы почти не сомневались, – «Лучший дебютант». Вторую премию она получила в номинации «Лучший женский поп-вокал» за песню Vision of Love. Получить «Грэмми» после первого же альбома – это почти нереально, все равно что оказаться в сказке! Но Мэрайя еще не сошла с подиума, а мы уже готовили для этой сказки

продолжение. Нельзя было спотыкаться на втором шаге, и наш план состоял в том, чтобы предотвратить любые возможные проколы заблаговременно.

Первые четыре сингла из дебютного альбома Мэрайи моментально оказались на вершинах хит-парадов. Теперь же мы готовились выпустить первый сингл из Emotions – ее следующего альбома, – и сделать это надо было очень быстро, чтобы публика невольно приняла этот сингл за часть ее дебюта. Когда люди наконец поняли, что это не так, мы уже раздразнили их аппетит и подготовили к тому, что надо обязательно купить и второй альбом тоже. Бам! Бам! Бам! Бам! Бам! Как гвозди забивать. Именно так делал Элвис, когда мне было восемь. И по сей день Мэрайя остается единственной артисткой, первые пять синглов которой возглавили рейтинг журнала Billboard. Среди исполнителей, выступающих соло, даже Элвису не посчастливилось возглавлять хит-парад синглов чаще, чем Мэрайе Кэри.

Можно только гадать, что за выражение лица было у моего терапевта, когда она переключила канал на вручение «Грэмми» и увидела, как Мэрайя благодарит Бога за свою первую премию, а Томми Моттолу – за то, что поверил в нее. Хотя терапевт определенно была права в том, что я огульно отрицал возможные проблемы в будущем, она уже не могла сказать, что я занимаюсь самообманом, – по крайней мере, не в том, что касалось перспектив Мэрайи Кэри. Чутье не обмануло меня насчет ее таланта, пусть даже страсть и прочие эмоции взяли надо мной верх и сделали меня уязвимым в личном плане.

Меня в моих чувствах укрепляли и наблюдения за Эмилио и Глорией Эстефан, за той духовной общностью, которую они приобрели благодаря музыке. То же самое было у Селин Дион и Рене Анжелила, даже когда они еще не встречались открыто. Но «химию»-то не спрячешь.

Я познакомился с ними в 1989 году, как раз тогда, когда Селин перестала петь только на французском и готовила свой первый альбом на английском языке – Unison. На самом деле она тогда еще не очень хорошо говорила по-английски – так, могла связать пару слов. Но она обладала ангельским голосом, и не только – ее исключительный музыкальный слух и вокальный талант были таковы, что она могла отлично петь, не понимая полностью смысла текстов, а только воспроизводя их фонетически. Я помню, как пришел на студию, когда она впервые исполняла Where Does My Heart Beat Now… Это было изумительно! Не было никаких сомнений в том, что Селин ждет огромный успех.

Она выбрала свое собственное направление и создала индивидуальный стиль. Он отличался от стиля Уитни или Мэрайи и был основан на использовании среднего регистра. Но и высокие тона давались ей с пугающей безупречностью. В этом плане она, возможно, лучшая певица из всех, кого я слышал. В ее голосе есть нечто неувядающее, и, когда я сейчас слышу, как в свои восемьдесят с лишним поет Тони Беннет, то понимаю, что голос Селин тоже сохранит свою магию даже спустя многие годы.

Но оставался вопрос: как лучше донести этот голос до слушателей по всему миру? Для старта ее карьеры нам был нужен генеральный план, и буквально через несколько месяцев подвернулась отличная возможность. Студия Disney обратилась к нам по поводу полнометражного мультфильма «Красавица и Чудовище». Они хотели, чтобы мы выбрали какого-нибудь нашего артиста и записали с ним основной саундтрек. Естественно, я сразу решил, что это сделает Селин, а в продюсеры взял Уолтера А.Сама песня, написанная Аланом Менкеном, исполнялась дуэтом, так что в помощь Селин мы пригласили выдающегося певца Пибо Брайсона. В общем, лучшей возможности быстро раскрутить Селин мы и представить не могли. Disney вложила в рекламу и маркетинг «Красавицы и Чудовища» десятки миллионов, и в результате мультфильм был номинирован на «Оскар» в категории «Лучшая анимированная картина».

Помню, как, придя на просмотр, я вслушивался в саундтрек и думал: «Вот оно…» Несколько недель спустя эта песня стала хитом буквально во всем мире.

То были отличные деньки, а будущее и вовсе виделось в радужных тонах. Пока происходили все эти события, мы готовили к выпуску и альбом великого Майкла Джексона. Первый его альбом после четырехлетнего перерыва…

Мы так уважали и ценили Майкла Джексона, что в 1991 году буквально из кожи вон лезли, возобновив с ним контракт от имени Sony. Многие утверждали, что это был самый крупный контракт такого рода из всех заключенных на тот момент. Это не так, но он определенно был одним из крупнейших.

Я расскажу вам кое-что об этом соглашении, поскольку оно стало основой последующих событий. Хотя Майкла вполне устраивали наши условия, он отказывался подписать документ до тех пор, пока в официальном пресс-релизе не будет заявлено, что это миллиардная сделка. Конечно, Sony никоим образом не собиралась выплачивать ему миллиард, но поскольку Майклу был нужен именно пресс-релиз с таким заявлением, то мы нашли

способ подготовить его. Да, если бы его новые альбомы стали продаваться так же хорошо, как Thriller или Bad, то тогда совокупный доход от их продаж мог бы достичь и миллиарда. Мы сформулировали эту идею для прессы таким образом, что Майкл остался доволен, но, если я правильно помню, действительный его аванс составлял всего лишь около 35 миллионов. Вполне нормальная сумма для Майкла Джексона – человека, который жил в фантастическом мире, где сбывались все мечты…

Помню, как однажды явился на деловую встречу с ним в президентский номер отеля Four Seasons. Когда я оказался в его огромном пентхаусе площадью четыре тысячи квадратных футов, то просто не мог поверить своим глазам. Все помещение было заполнено тщательно одетыми манекенами! Их было двадцать четыре штуки, и на каждом был свой особый костюм. Это, скажу я вам, было жутко! Пугающе, как в музее восковых фигур. Я тогда и правда здорово струхнул, а потом спросил у Майкла, зачем ему все эти штуки.

– Эти? Да они мне просто нравятся, – отвечал он. – Это мои друзья!

Куда бы он ни поехал, он всюду возил их с собой. Когда я однажды допустил ошибку, похвалив эту его манеру, Майкл сразу же прислал и мне парочку в подарок. Они были одеты в роскошные костюмы… и немедленно отправились в кладовую.

Всякий, кто дерзал разрушать воздушные замки, которые Майкл Джексон возводил вокруг себя, неминуемо попадал в немилость. Иными словами, достаточно было один раз сказать ему «нет» – даже в ситуации, когда это и правда было необходимо, – чтобы он решил избавиться от тебя. Я пятнадцать лет наблюдал за карьерой Майкла в Sony, и за этот период он сменил пять менеджеров, не говоря о множестве адвокатов и краткой попытке вести дела с саудовским принцем аль-Валидом. Мне и самому, кстати, приходилось много раз встречаться с принцем и обсуждать достижения Майкла, для чего надо было сначала миновать пару этажей охраны. Доводилось мне беседовать и с Мохаммедом аль-Файедом, владельцем Harrods. Этот человек заботился о Майкле и много раз помогал ему в трудных обстоятельствах.

Но в окружении Майкла Джексона не было практически никого, кто решался бы говорить ему правду. Еще бы! Он же был королем поп-музыки и все кругом работали на него! Он окружил себя людьми, которые во всем соглашались с ним, но только ради того, чтобы быть поближе к нему… или ради того, чтобы подзаработать денег. «Майкл, что вам угодно? Майкл, как вам это? Майкл, мы сможем сделать это! Майкл, мы точно справимся!

Да, Майкл! Да, Майкл. Да, Майкл, да…» Такой расклад делал мою позицию уникальной, ведь я распоряжался в Sony Music, то есть король поп-музыки фактически работал на меня. Я старался не возражать ему слишком уж часто, но я, вероятно, был единственным человеком в мире, кто при необходимости мог сказать «Нет, не думаю» самому Майклу Джексону. С самого начала какая-то часть его души негодовала из-за этого, но, как правило, он все же относился ко мне с уважением.

В ноябре 1991 года Майкл выпустил альбом Dangerous, в котором было два превосходных сингла: Black or White и Remember the Time. С любой точки зрения альбом был невероятно успешным, и в результате было продано 32 миллиона копий. Но мы в Sony полагали, что воздействие этого альбома на поп-музыку все же не будет таким сильным, как у вышеупомянутых альбомов Thriller и Bad. Когда речь заходила о показателях продаж, Майкл всегда испытывал замешательство – и это легко понять. Достаточно просто окинуть взглядом его карьеру, начиная с участия в Jackson-5 и далее – к «лунной походке» и записи We Are the World. Мир до того никогда не видел такого исполнителя, как он, это так. Но именно альбом Thriller сделал его уникальным артистом даже по его собственным меркам. Он не только собрал рекордных восемь «Грэмми», но также стал и самым продаваемым альбомом всех времен. Плюс еще дополнительные видеозаписи и его выступления в ходе мирового турне… то был просто поразительный успех. Я-то, конечно, заранее понимал, что Thriller будет бомбой, но никто и представить себе не мог, что в итоге продажи достигнут 100 миллионов единиц. Никто! И всякий, кто скажет вам, что он предвидел нечто подобное, нагло лжет!

Тогда я наблюдал за этим поразительным явлением со стороны, но всем было видно, до какой степени поражены руководители музыкальных компаний. Они просто были морально не готовы к такому росту продаж, который к тому же еще и постоянно ускорялся. Я сам устроился в CBS/Sony вскоре после того, как вышел следующий альбом Майкла. Bad разошелся в 45 миллионах копий, и это тоже огромное число. Но Майклу… Майклу этого уже было мало.

– Вы должны сделать что-нибудь, – говорил он мне, – чтобы продать больше копий, чем было у Thriller!

Это были совершенно беспочвенные надежды, конечно. Но вся вселенная Майкла была построена из этого эфемерного материала, а когда реальность расходилась с его ожиданиями, он возлагал всю ответственность за это на нас.

И вот спустя четыре года вышел Dangerous. Все, что я мог сделать, – это сказать Майклу, что вся наша промоармия двинулась в поход, чтобы обеспечить наилучший прием новому альбому. Я советовал ему быть реалистом в отношении объемов продаж – все равно больше ничей альбом не смог достичь показателя в 32 миллиона штук. Такого даже и близко не было! Уже из этих моих слов вам должно стать понятно, как сильно отличалось наше отношение к одним и тем же цифрам.

Кто угодно был бы готов заключить с Майклом Джексоном контракт на любую сумму. Он, возможно, был тогда величайшей звездой во всем мире, даже если считать все виды индустрии развлечений скопом. Майкл Джексон приносил компании деньги с невероятной скоростью, так что нам приходилось мириться с его нереальными запросами. Что нам было делать, когда его менеджер приходил и просил выделить дополнительные миллионы на «короткометражные фильмы» – Майкл никогда не говорил «видеоролики» – или поставить больше стендов в музыкальных магазинах? Как отвечать, когда он требовал больше рекламы по телевидению? Больше, больше, больше, больше, больше…

Мне приходилось мириться с тем, что Майкл мог разбудить меня в три часа ночи и начать настаивать на том, чтобы я все же продал эти проклятые 100 миллионов записей. И это был не один ночной звонок – их были десятки! Мы при этом не берем в расчет точно такие же его звонки Дэвиду Глю. Но ничего, я мог это понять, так как страх и неуверенность были характерны для внутреннего мира очень многих артистов.

Это просто нужно было принять, даже если начинали ходить слухи о том, что Майкл хочет купить скелет Человека-слона[8], или о том, что Майкл сожительствует со своим ручным шимпанзе по кличке Баббблз. Я уж не говорю про треп о «пижамных вечеринках» с маленькими мальчиками. Просто принять… Даже в такой обстановке нужно было работать с полной отдачей, работать день за днем. Конечно, эти слухи и его экстравагантное поведение вредили его популярности и даже вызывали настороженность в Токио и взволнованные звонки оттуда:

– Неужели все это правда? У вас там точно все в порядке?

– В том, что касается музыки, у нас все хорошо, – только и мог ответить я. – Мы справляемся, ситуация под контролем.

Но была одна вещь, относительно которой Майкл был полностью прав. Как бы ни были велики продажи его альбомов и сколько бы денег они ни приносили компании – они все же постепенно сокращались.

Положение же Мэрайи в то время было превосходным. Она сочетала уже достигнутые успехи с тем специфическим проникновенным стилем, который использовал еще Берри Горди, когда его чернокожие артисты создавали поп-шедевры для компании Motown Records.

Каждый шаг в ее начинавшейся карьере был тщательно продуман. Сначала – дебют на шоу Арсенио Холла. Потом усилия маркетинга, которые позволили нам продать 30 миллионов копий ее первого альбома. Две «Грэмми». Выпуск сингла Emotions за несколько месяцев до появления одноименного альбома, куда тот входил. Мы заложили в среде фанатов такой фундамент благожелательных предчувствий, что могли не опасаться провалов, которые частенько преследуют «вторые» альбомы начинающих исполнителей.

Мы решили, что после выхода альбома Emotions ей следует приложить еще больше усилий и поработать на студии над новыми хитами, раз уж Мэрайя была на такой удачной волне. Дело было не только в продаже дисков. Я ведь сам творец и организатор, а потому множество раз видел, как это бывает. Когда плодовитый артист берется за дело, очень важно по максимуму использовать эту творческую энергию, записав так много песен, как только возможно. Кроме того, мы стремились укрепить фундамент ее карьеры, план которой мы с такой тщательностью составили. Если на данном этапе все сделать правильно, то потом этот фундамент будет поддерживать ее – и не важно уже, как она изменит в будущем свой стиль или даже музыкальное направление.

Я объяснял ей, что такой прочный фундамент популярности даст ей редкие возможности для маневра.

– Смотри, если ты и дальше будешь выдавать новые и разнообразные хиты, – говорил я, – то ты со временем сможешь стать настоящей иконой шоу-бизнеса, как Барбра Стрейзанд!

Я указывал на то, что, если бы Барбра захотела, скажем, записать что-нибудь для Бродвея или сделать альбом с группой Bee Gees, она могла спокойно сделать это в любой момент. Собственно, она так и поступала.

– Если ты дорастешь до такого уровня, – продолжал я, – то *все*, что бы ты ни сделала, начнет автоматически становиться крутым.

Кроме того, нужно было обзавестись широкой и неоднородной аудиторией: дети и взрослые, черные и белые, мамаши… Проще говоря, по нашему плану она должна была заполучить их всех.

Но Мэрайя считала, что рабочая нагрузка не оставляет ей

времени для того, чтобы выходить в свет и там как следует отпраздновать уже достигнутый успех. Если задуматься, то ее можно понять. Ей было всего двадцать лет, а настоящего детства у нее и вовсе никогда не было, не говоря уже о деньгах и славе. На студии она была перфекционисткой, при необходимости буквально препарируя каждую ноту и переделывая любую строчку или слово до тех пор, пока не оставалась довольна. Если уж она принималась творить, то с головой погружалась в свою музыку и отбрасывала все постороннее прочь. Это был изнурительный труд, и я мог войти в ее положение, ведь я любил и уважал ее, стараясь всегда поддерживать ее мечты и устремления. Но я также десятки раз становился свидетелем того, как быстрый успех разрушал жизнь и карьеру множества артистов. Я знал все общеизвестные истории такого плана, а также много таких, о которых вы и не слыхивали. Работа в шоу-бизнесе до такой степени утомляет, так отрывает от действительности, что уцелеть и спасти свою карьеру можно, только избегая крайностей и с помощью друзей, которые удержат вас от необдуманных шагов. И не важно, кто вы такой, – чудовищная сила шоу-бизнеса все равно вас одолеет. С историей не поспоришь, а именно этот сюжет повторялся в ней много раз.

Имея такой опыт, я считал, что у Мэрайи еще будет масса времени для празднования – когда-нибудь потом. Нет, не через десять лет, конечно, но хотя бы через парочку. Я подталкивал ее к тому, чтобы она рассмотрела картину в целом, и эти советы даже создавали небольшие трещинки в наших отношениях. Вначале эти трещинки, правда, были незаметны, поскольку в остальном те годы для нас были счастливейшими в жизни.

Мы уже жили совместно, и впервые в жизни Мэрайя обзавелась «тихой гаванью», ощутила почву под ногами. Она почувствовала, что у нее есть семья и что она обеспечена в финансовом плане, не говоря уже о любви и заботе с моей стороны. Я имею право так говорить, и в моих словах нет ничего нового, так как Мэрайя много раз рассказывала историю своей жизни прессе и на телевидении, как будто даже сам процесс интервью был чем-то вроде сеанса терапии. История ее юных лет подробно представлена в различных медиа, причем в собственном изложении. Прежде всего, она росла в трудных условиях потому, что родилась в межрасовом браке – и это в то время, когда такие вещи у нас отнюдь не приветствовались. Она однажды рассказала, как в школе на Лонг-Айленде ее попросили нарисовать папу с мамой. Она, естественно, нарисовала белую женщину и чернокожего мужчину, но учитель воскликнул:

– Нет, нет, нет! Почему ты так делаешь?! – как будто в рисунке была какая-то ошибка.

Соседи избегали ее отца, а их машину и вовсе подожгли. В итоге эти проблемы во многом обусловили развод ее родителей, который, конечно, очень сильно ранил Мэрайю.

В прессе было чертовски много историй, где я описывался настоящим Свенгали, который все ей запрещал и контролировал каждый ее шаг. Это, разумеется, полная чушь. Но все же мне нужны были эти хиты, поскольку я был главой Sony Music, а потому я старался не лезть в бутылку и не отвечал на все эти обвинения. Если меня припирали к стенке, то я отвечал лишь одно:

– Я самый большой фанат Мэрайи Кэри. Она является одним из самых талантливых людей, когда-либо приходивших в музыкальную индустрию, и я всегда буду поддерживать все ее начинания.

Ирония ситуации заключалась в том, что из нас двоих я был в большей степени прикован к своей работе. Уж теперь-то я могу сказать, что думаю об этом. Если вы читали роман Джорджа Дюморье под названием «Трильби», то вам известно, что персонаж по имени Свенгали был злым гипнотизером, который подчинял себе людей. Дерьмовое сравнение, скажу я вам. Нет, я не гипнотизировал Мэрайю, не вводил ее в транс, чтобы она продала для нас 200 миллионов альбомов. Я даже не приковывал ее цепями к стенам студии в особняке, который мы построили после того, как поженились. Ради нее я прошибал головой бетонные стены и старался передать ей все знания, что приобрел с того дня, как впервые увидел Элвиса Пресли. Ладно, у каждого свой взгляд на вещи. Но я видел наши отношения именно так.

С самого начала наша связь включала в себя все те замечательные вещи, которые присущи любящей семье. Мэрайе досталось все то, что я усвоил на примере моей семьи, не исключая и домашних блюд, готовить которые я научился от бабушки. Хотя сами мои родители не вполне разобрались с тем, как им следует воспринимать мою новую личную жизнь, они встретили Мэрайю с распростертыми объятиями. Ей это нравилось, и она платила им той же монетой. Любой, включая и саму Мэрайю, подтвердит, что она любила и ценила всю эту теплоту.

Сразу скажу, что я не пытаюсь уклониться от ответственности. Отношения с Мэрайей были штукой неуместной и неправильной – и это так вовсе не из-за разницы в возрасте. С Талией меня вообще разделяет целое поколение, но она все равно снизошла ко мне, как ангел с Небес, и мы уже четырнадцать лет наслаждаемся счастливейшими годами нашей жизни. У Селин Дион и ее мужа Рене такой же разрыв, а они вместе уже двадцать

лет! Когда ты в объятиях нужного человека, возраст не имеет значения.

Однако мне следовало прислушаться к советам моего психотерапевта и сохранить дистанцию. Даже сейчас, более двадцати лет спустя, мне неловко видеть, как Мэрайя снова и снова вспоминает в интервью многое из того, в чем я и правда перед ней виноват. При всех добрых намерениях, я причинил Мэрайе много боли – и не только ей. Моим старшим детям в те годы тоже пришлось нелегко. Но мои мотивы были честны, да и потом, как вы увидите далее, это ведь *она сама* предложила мне жениться на ней.

У нас была «музыкальная» связь. У Мэрайи был талант, поразительные вокальные и творческие способности. А я знал, как наилучшим образом использовать их, – и у меня, к счастью, были все полномочия и все возможности для того, чтобы применить это знание на деле. В самом начале наши мечты полностью совпадали, и все наши ежедневные беседы проходили в едином ключе. Вполне вероятно, что она добилась бы не меньших успехов и в том случае, если бы мы так и остались друг для друга «певицей Мэрайей Кэри» и «Томми Моттолой, главой Sony Music». Теперь я понимаю, что это был бы для нас идеальный вариант сотрудничества. Хотел бы я, чтобы тогда нашелся крепкий парень, который запер бы меня где-нибудь и колотил до тех пор, пока я не признал бы, что слепо бросаться в эти отношения с Мэрайей – ошибка. Многие предупреждали меня на этот счет. Но я был словно под гипнозом и действовал тогда вопреки моему собственному личному и профессиональному опыту, то есть делал как раз то, от чего сам всегда предостерегал других. Все, что я тогда мог видеть, – это фантастическая совместная работа и успех, который нас наверняка ожидал.

В начале 1992 года мы с Мэрайей пришли к полному взаимопониманию относительно того, что нам делать дальше. Дело в том, что ее вокал в песне Emotion был настолько уникальным и сложным, что нашлись критики, утверждавшие, что голос Мэрайи является плодом студийной обработки. Конечно, ведь в песне есть места, где она выдает такие последовательности высоких нот, что и певчая птица позавидует.

Одной из причин, по которым такие слухи вообще могли распространиться, было то, что Мэрайя никогда до этого не участвовала в концертных турне. Ни критики, ни массы фанатов не видели ее поющей «вживую», а потому никто и не мог опровергнуть эти инсинуации. Я-то, конечно, знал, каким удивительным голосом она обладала. И в Sony это тоже было всем известно, но дело было именно в общественном мнении,

только оно имело значение. А я всегда был очень чувствителен к любым отзывам: хорошим, дурным или нейтральным, которые могли повлиять на мнение и поведение потребителя. Заметив же проблему, я всегда предпочитал сразу заняться ею. Так что мы решили не тратить время попусту.

Нам всего лишь нужно было показать миру, что Мэрайя обладала одним из величайших вокальных дарований всех времен и народов. И мы нашли прекрасный способ сделать это – поучаствовать в шоу MTV Unplugged.

В том, что касалось промоакций, канал MTV был тогда самой могущественной силой музыкального бизнеса, а серия передач Unplugged стала одним из крутейших шоу своего времени. Смысл его заключался в том, чтобы показать, как звезды выступают вне студий, и позволить публике получить представление о естественных возможностях и талантах того или иного артиста. Шоу стартовало в 1989 году и приобрело немалую популярность после того, как Пол Маккартни выступил на нем в 1991 году. Так что мы договорились с каналом, и Мэрайя должна была продемонстрировать там свой голос «как он есть».

Конечно, имелся определенный риск. Мэрайя возникла из ниоткуда и сразу добилась очень многого, у нее не было возможности расти и развиваться, выступая в небольших клубах и на различных мероприятиях. Брюс Спрингстин, Билли Джоэл и Боб Дилан потому и стали столпами музыкальной культуры, что использовали все эти шумные, тесные и прокуренные помещения, годами выковывая там свой индивидуальный стиль. Это был бесценный опыт, и Мэрайе еще только предстояло приобрести его, чтобы создать свой собственный подход к выступлениям на публике. Но у нее за спиной стояла вся наша компания, и мы решили смело бросить кости.

Она вышла на сцену в джинсах и черном кожаном жакете… С первой же минуты она развеяла слухи о «студийном» голосе, поскольку начала именно с песни Emotions и взяла такие высокие ноты, что они, казалось, пробивали крышу и устремлялись в облака. Она поочередно исполнила все свои хиты, располагая из всего студийного арсенала только микрофоном, хором на заднем плане и аккомпанементом рояля, скрипок, барабанов и гитар. Никакой техники! Для финала она выбрала песню I'll Be There группы Jackson-5, и это было вторым лучшим исполнением этой песни в истории. Я думаю, что этого успеха никому уже не превзойти.

Фанаты засыпали MTV просьбами повторить трансляцию концерта, и канал начал ставить ее в эфир в три раза чаще, чем обычные выпуски Unplugged. После этого «живого» выступления

ни у кого уже больше не возникало вопросов относительно подлинности голосовых возможностей Мэрайи.

У меня бывали моменты, когда я отвлекался и делал паузу, чтобы немного поразмыслить. Времени поразмыслить как следует постоянно не хватало, поскольку обычно я чувствовал, как будто сижу у подножия протекающей дамбы, которая вот-вот рухнет и которую приходится постоянно латать всеми подручными средствами и материалами.

Но я помню, как однажды направлялся повидать Брюса Спрингстина… Подходя к студии, я вызвал в памяти тот вечер, когда впервые встретил Брюса в нью-йоркском ночном клубе Max's Kansas City, где он зажег толпу из примерно сотни посетителей, исполнив свою знаменитую песню Rosalita. Потом мои мысли перескочили вперед, к тому моменту, когда я услышал Born to Run и погрузился в образы этой песни настолько, что мне тогда пришлось себя ущипнуть.

А в тот день я шел на студию, чтобы услышать новые произведения Брюса, и шел не как гость и не как менеджер дуэта Hall&Oates, которым я был во время того концерта в Max's Kansas City. Я уже не был сторонним наблюдателем, а превратился в главу компании и посредника, помогающего песням Спрингстина достичь широкой публики.

В начале 1992 года Брюс и Джон Ландау решили одновременно выпустить два альбома – Lucky Town и Human Touch. Я понятия не имел, что они для меня приготовили, но был взволнован и предвкушал нечто интересное. В конце концов, это была первая работа Брюса с того момента, как я начал работать на Sony.

В тот раз мы услышали много отличных песен, но одну из них я выделил для себя особо. Текст If I Should Fall Behind так точно отразил мои чувства к близким и дорогим мне людям, что я едва не заплакал. Мне тогда даже понадобилась небольшая передышка. Я тогда сразу полюбил эту песню, люблю ее сейчас и вечно буду любить! Если вы спросите меня, что давало мне силы вставать по утрам и гонять себя и свою команду до изнеможения в попытках стать крупнейшей музыкальной компанией в мире, – то вот вам ответ. Именно такие песни, как эта.

Одной из многих наших стратегий в Sony был комплексный подход, при котором мы не зацикливались на наших внутренних делах, а старались найти новые возможности на стороне. Одним из лучших примеров такого рода была одна история с Брюсом Спрингстином, которая как раз произошла примерно в то время. Киностудия TriStar Pictures работала тогда над фильмом

«Филадельфия», где снимались Том Хэнкс и Дензел Вашингтон. Режиссер картины Джонатан Демми нуждался в саундтреке. И мы решили предложить этот проект менеджеру Брюса Джону Ландау.

Тут надо остановиться и сказать пару слов о Джоне, поскольку без этого нельзя в полной мере понять, кто такой Брюс Спрингстин. Собственно, вы и с самим Брюсом не смогли бы пообщаться, не переговорив сначала с Ландау. Брюсу повезло найти в своем менеджере человека, который был столь маниакально предан ему и одновременно разделял его образ мысли, имел с ним общее художественное видение и понимание музыки. Никто не мог подкатить к Брюсу с новым предложением, если до того Джон не услышал и не одобрил бы его. Если Джон все же убеждался, что ваша идея послужит интересам Брюса, то лишь тогда он… *возможно, мог бы* замолвить за вас словечко.

В тот раз Ландау сначала посмеялся над нами.

– Послушай, – сказал я. – Это просто превосходный фильм. Он про человека, который умирает от СПИДа! Можем мы хотя бы пригласить Брюса на просмотр?

Брюс согласился, и картина глубоко тронула его. Потом он познакомился с Джонатаном Демми и Томом Хэнксом – они моментально нашли общий язык. Саундтрек фильма, сделанный в итоге Брюсом, поднял «Филадельфию» на новую высоту и сам по себе оказался отличной песней. Когда думаешь об этой кинокартине, то и Streets of Philadelphia тоже сразу приходит на ум… и наоборот. Казалось, песня и фильм созданы друг для друга. А то чувство удовлетворения, которое я получил в результате, было похоже на эффект наркотика – я с нетерпением ждал случая повторить этот опыт.

Время для этого было подходящее, и нам повезло провернуть подобную же сделку с Шаде Аду, так как подвернулась возможность создать музыкальную тему для фильма «Непристойное предложение».

Мягкий и сексуальный вокал Шаде был своего рода парадоксом с коммерческой точки зрения. Ее песни редко попадали на первые места в хит-парадах, но их все равно всюду слушали, и не только по радио. Когда вышел сингл Smooth Operator, его практически невозможно было *не* услышать. Он звучал всюду: в маленьких бутиках, в дорогих ресторанах, в спа-салонах… Я и теперь в любое время не прочь послушать дома какой-нибудь из ее хитов. Скажем, сингл No Ordinary Love я за свою жизнь прослушал, без преувеличения, порядка трех тысяч раз.

Помню, как я однажды признался в этом во время совместного ужина с Шаде. Мы тогда обсуждали подготовку ее

нового альбома, и она обрадовалась моим словам, хотя и была смущена. Ей не нравилось избыточное внимание, и она не любила быть на виду, предпочитая уединение и самосозерцание. Она записывала свои альбомы, а после могла исчезнуть с горизонта на годы. Такова уж была Шаде Аду. Однако приближался выход ее альбома Love Deluxe, и нам был нужен особый инструмент для того, чтобы стимулировать спрос на него. Сингл был уже записан и отлично подходил к фильму, так что нам нужно было лишь правильно все организовать.

Перейдем к описанию самой картины. В ней снимались Роберт Редфорд, Деми Мур и Вуди Харельсон, а сюжет замечательно годился для наших целей. Харельсон и Мур играли супружескую пару, которая просаживала все свои средства в казино Лас-Вегаса. Потом появлялся Редфорд и предлагал Харельсону миллион долларов за ночь с его женой. Тот соглашался. Почти невозможно передать те эмоции, которые No Ordinary Love добавляла к видеоряду в сцене на яхте, где камеры фокусируются на персонажах Редфорда и Мур. Музыка буквально электризует этот эпизод, пробуждает чувства намного более сильные, чем это смог бы сделать любой диалог. Потом при первых же звуках этой мелодии перед глазами возникал тот момент, когда Деми Мур буквально растирала свое тело купюрами…

Как только мы ознакомились с фильмом, то сразу поняли, что он сможет стать превосходным рычагом для продвижения альбома Шаде. Так и случилось. Сами диски с альбомом лежали в магазинах за месяцы до выхода «Непристойного предложения», и едва фильм попал на экраны, как мы сразу приобрели бешеную популярность на радио – No Ordinary Love требовали ставить так часто, что телефонные линии раскалились от перегрузки. Вот так всего лишь одна сцена в кинокартине способствовала дополнительным продажам миллионов альбомов Шаде по всему миру.

Таким образом, помещая нашу музыку в фильмы, мы достигали феноменальных успехов, но большая их часть приходилась вовсе не на долю принадлежащей Sony студии Columbia Pictures. То взаимодействие корпоративных возможностей, на которое рассчитывали мы с Уолтером, Огой и Моритой, когда планировали покупку этой студии, воплотилось в жизнь, пожалуй, только применительно к «Филадельфии». Проект Кевина Костнера «Танцующий с волками», успех Селин Дион в «Красавице и Чудовище», отличный результат Шаде в «Непристойном предложении» и Брюса Спрингстина в «Филадельфии» вместе навели нас на мысль о том, чтобы создать

в компании специализированное подразделение для выпуска саундтреков. Прежде никто ничего подобного не делал. Sony Soundtrax возглавил Глен Брунман, и под его руководством подразделение стало одним из самых прибыльных во всей компании. Например, песня Селин Дион в «Титанике» принесла нам в целом более миллиарда долларов. Как вам такое, а?

Иногда такие вот попытки организовать что-то новое заводили меня очень далеко. Как, например, в истории с песней Hero…

Однажды вечером, когда Уолтер А. и Мэрайя работали в студии над ее следующим альбомом, я решил навестить их по пути в ресторан.

В тот день мне позвонили из Columbia Pictures. Они тогда как раз работали над фильмом «Герой» с Дастином Хоффманом и Джиной Дэвис, а Epic занималась для них музыкальной частью. Для записи саундтрека мы думали также привлечь Глорию Эстефан.

Я пересказал Мэрайе и Уолтеру сюжет и поинтересовался, не смогут ли они написать подходящую к нему песню. Уолтер даже попробовал несколько нот, пытаясь нащупать первые такты будущей мелодии. Они с Мэрайей явно двигались в верном направлении, так что я оставил их и отправился ужинать.

Когда я вернулся часов в одиннадцать, они все еще работали. Песня была почти готова, и они хотели узнать мое мнение, но стоило Мэрайе начать петь, как я почувствовал, что начинаю дрожать. Где-то на середине песни я больше уже не мог сдерживаться и воскликнул:

– Стоп! Стой! Пожалуйста, остановись!

Они оба уставились на меня, как на сумасшедшего.

– В чем проблема?

Проблема? Никаких проблем. Просто ощущения оказались слишком сильными.

Уолтер и Мэрайя смотрели на меня в смущении, а я чувствовал себя так, будто присутствовал при первом исполнении My Way Фрэнком Синатрой или на первом прогоне песни People у Барбры Стрейзанд… Или как если бы на моих глазах Элтон Джон нашел бы мелодию, подходящую для текста Candle in the Wind…

В тот момент я внезапно отчетливо понял, что и спустя полвека люди будут с восхищением слушать эту песню и голос Мэрайи Кэри.

– Это, возможно, лучшая песня из всех, что мне доводилось слышать, – сообщил я им.

Они были счастливы слышать это, но я еще не закончил:

– Эта песня так хороша, что фильму она не достанется и никто больше не будет записывать ее. Мэрайя, это будет только твоя песня, она принадлежит тебе и будет частью твоего наследия. Она должна войти в твой следующий альбом, ведь это одна из самых значимых работ в твоей карьере… или даже самая значимая! Она станет эталоном, классическим образцом.

Вот тут Мэрайя перестала улыбаться и возразила:

– Я писала эту песню для другого артиста, а сама я такое петь не могу. Слишком уж она мещанская, это совсем не похоже на меня.

Надо сказать, что она всегда боролась с желанием творчески развиваться в сторону хип-хопа. И ее можно понять, так как она выросла на госпеле и ритм-н-блюзе, а хип-хоп стал музыкой ее времени, ее поколения. Он был частью того, чем она являлась, – я это осознавал. Пусть она и согласилась написать главную песню для фильма Hero, это еще не значило, что она хочет сама исполнять ее.

– Пожалуйста, послушай! – убеждал я. – Измени ее, если хочешь. Спой эту песню в своем стиле, с душой, со страстью! Сделай ее своей!

Тогда она вернулась к работе с Уолтером А. и вскоре сделала именно то, о чем я просил. Для подготовки окончательной версии Hero мы пригласили лучшего звукооператора тех лет Мика Гузоски, который и прежде помогал нам с многими хитами. Помню, как сидел рядом с ним за пультом, пока шла запись.

Мэрайя с таким мастерством вложила свою душу в эту песню, что трудно было поверить, будто она изначально относилась к ней довольно прохладно. Отличный текст, прекрасная мелодия, выдающиеся исполнитель и продюсер. В этой песне было все самое лучшее, и каждый нашел бы в ней что-нибудь для себя, настолько сильный и универсальный посыл она передавала.

Можно было представить, что это песня про маленькую девочку, отец которой является для нее героем. Или что это песня про подростка, которого жизнь проверяет на прочность. Песня словно и правда была о любом человеке, который смело сделал шаг вперед, когда это было необходимо. Она затрагивала душу каждого и могла вызвать душевный подъем как у шестилетней девочки, так и у семидесятилетнего старика. Мэрайя и Уолтер создали произведение искусства, содержащее все ингредиенты, с помощью которых машина компании Sony могла установить новый стандарт в жанре.

И это было очевидно для всех, кроме самой Мэрайи. Она с некоторой опаской слушала сделанную запись Hero. В душе я полагаю, что она на самом деле полюбила ее, но считала, что

песня может выставить ее на посмешище в кругах фанатов хип-хопа. Я чувствовал, что дело по большей части было именно в этом, а не в ее отношении к самой песне. В конце концов, никто ее не принуждал, и поработала она от всей души… просто это была работа не в том направлении, куда она стремилась двигаться. Ее следующий альбом – Music Box – был построен на смешении различных стилей, но, с ее точки зрения, Hero в него не вписывался.

А я, напротив, считал, что это и есть недостающий элемент. Как бы волшебный ключик, готовый открыть для нее доступ к любой категории слушателей. С этой песней она кого хочешь могла поймать на крючок. И не только в США.

Обычно артист не может охватить сразу все направления. Он всегда попадает в ту или иную категорию: поп-музыка, современная музыка, ритм-н-блюз, хип-хоп… Никому до того не удавалось оккупировать все ключевые форматы музыкального радиовещания и покорить все демографические категории возможных фанатов. Но с этой песней Мэрайя получила именно то, о чем можно только мечтать в начале карьеры. Все в Sony просто влюбились в эту песню, а потому дело было явно не в том, что это я один впал в самообман насчет ее перспектив в будущем альбоме. Я видел, что не включить Hero в Music Box – это как вычеркнуть из истории Тони Беннета, исполняющего I Left My Heart in San Francisco.

В общем, Мэрайя была не в восторге, но Hero все равно попала в новый альбом. И этот факт еще больше укрепил мою подругу во мнении о том, что я ее чрезмерно контролирую.

Я думаю, что осознание моей правоты пришло к ней постепенно. Сначала Hero стала мировым хитом, и подростки начали писать Мэрайе письма, где многие признавались, что подумывали о самоубийстве, пока не услышали ее голос и не поняли, что в жизни есть вещи, за которые стоит бороться. Потом к ней обратились с просьбой спеть Hero дуэтом с Лучано Паваротти на концерте по сбору средств для Косово. Затем ее просили выступить с этой песней для утешения общественности после опустошительного теракта против Всемирного торгового центра. Наконец, даже Барак Обама захотел услышать Hero на своей инаугурации! В итоге я однажды увидел по телевизору, как она поет ее для своих близнецов, которыми она тогда была беременна…

Мэрайя была еще ребенком, когда сочинила Hero, и полное понимание значения этого произведения пришло к ней не раньше, чем она повзрослела.

У всех этих успехов была и другая сторона. В очень многих случаях артисты отвергали советы, которые я им давал, основываясь на своих инстинктах. Приведу отличный пример. Приблизительно в то же самое время я посетил Майами, чтобы пообщаться с Глорией Эстефан у нее дома на острове Стар. Тогда и состоялся разговор, подобного которому в нашей совместной работе прежде не случалось.

Все предыдущие месяцы мы с Эмилио обсуждали то, в каком стиле должен быть выдержан будущий альбом Глории. Это было критически важное время, поскольку мы уже приобрели определенный «импульс», и каждый новый альбом привлекал все больше пылких фанатов из все более широких слоев общества. Продажи тоже постоянно возрастали. Железо было уже горячо, время было ковать. В тот момент Глория могла выпустить поп-альбом, дополнить его мировым турне – и это с легкостью удвоило бы продажи ее предыдущего диска. Но у Эмилио было другое предложение – записать новый альбом полностью на испанском, отдавая дань уважения кубинским корням артистки.

Я уже слышал, как Глория поет песню под названием Mi Tierra, и счел ее просто потрясающей. Но выпускать полностью испаноязычный альбом прямо тогда было рискованным шагом. Это могло сузить ее аудиторию как раз в тот момент, когда мы планировали шаги, чтобы добиться радикально противоположного. Было бы намного разумнее выпустить такой альбом по следам крупного успеха в более традиционном поп-направлении. Мои коллеги в Нью-Йорке, а равно и наши представители в заграничных офисах – все были в равной мере критически настроены по отношению к предложенному Эмилио неожиданному маневру.

Я знал, что этот вопрос придется разрешить во время моего следующего визита к Глории в Майами. Эмилио был того же мнения. Когда я приехал, было видно, что он взволнован.

– Глория хочет поговорить с тобой наедине, – сказал он.

Мы все были как семья, но отношениями с Sony у них ведал Эмилио, и Глории прежде не было нужды в том, чтобы обращаться с подобными вопросами напрямую ко мне. Не говоря уже о том, чтобы делать это в приватной обстановке. Когда мы расположились на заднем дворе их дома, то поначалу застыли в неловком молчании. Мы сидели под пальмами, вокруг плескалось море, но все же в тропической атмосфере ощущался нервный холодок. Стоило нам начать беседу, как я неожиданно обнаружил в Глории качество, которое трудновато описать словами. Но я постараюсь. Это была стальная непреклонность – качество, которое, вероятно, всегда у нее было, но особенно ярко

проявилось после аварии. Психологическое напряжение закалило Глорию морально, а изнурительные тренировки реабилитации – физически. Ее личность как будто приобрела новое измерение. В тот раз она сразу же перешла к делу и прямо заявила, что хочет записать следующий альбом полностью на испанском.

– Послушай, Глория, – отвечал я. – Это отличная идея. Она мне нравится! Да и музыка просто невероятно хороша. Но давай просто сделаем еще один поп-альбом – сейчас, когда для этого есть благоприятные условия. А альбом на испанском выпустим сразу после этого. Успех первого из двух послужит мотором для второго.

– Я хочу начать с альбома на испанском, – твердо сказала она.

Она произнесла это безо всякой агрессии, но я внезапно почувствовал себя чем-то вроде штанги, которую она твердо вознамерилась поднять.

Мне вовсе не хотелось, чтобы она и дальше рассматривала меня в таком качестве. Я лишь пытался дать ей осознать тот риск, с которым сталкивается артист, резко меняющий стиль своей работы. Тут нужен был крайне деликатный подход.

– Глория, – сказал я, – иногда стремления артиста и аппетиты публики не совпадают. Ты можешь, конечно, повести публику за собой, но это получается хорошо и гладко, только если новое звучание имеет какие-то узнаваемые для фанатов корни. Эта узнаваемость успокаивает людей. А если ты откажешься от этого принципа, то можешь отпугнуть часть аудитории.

Потом мы где-то с полчаса обсуждали разные тонкости, но в конце она сказала следующее:

– Томми, я все понимаю. Я от всей души благодарна тебе за то, что ты так тщательно это обдумывал ради меня. Но этот альбом значит для меня *все*. Сейчас именно он внутри меня, и его нужно выпустить на свободу.

В тот миг я почувствовал, что альбом, о котором она вела речь, должен был стать своего рода кульминацией всего того, что с ней произошло. И речь не только о несчастном случае, а вообще обо всем, что случилось с ней после того, как она маленькой девочкой иммигрировала в Соединенные Штаты с Кубы. Дело было не в том, что она хотела экспериментов, а хиты старого образца ей наскучили. Просто она, словно мотылек, стремилась к огню, который парадоксальным образом все это время горел внутри ее самой.

Для нее это был не каприз, а вполне естественный шаг. Это нужно было принять.

Sony никогда раньше не готовила выход альбома на

иностранном языке теми же методами, что применялись для обычных поп-альбомов. Насколько предупредительным я был в самом разговоре с Глорией, настолько же напористым мне нужно было бы стать после него – и все для того, чтобы успешно воплотить в жизнь наши новые планы.

Мы встали и обнялись.

– Я верю в тебя, – сказал я.

– А я верю в эту музыку. Мы справимся, и ничто нас не остановит. За дело!

Альбом Mi Tierra был не только выдающимся произведением искусства, заслуженно отмеченным «Грэмми», – он также стал и самым продаваемым в Испании. Да что там Испания – одноименный сингл попал в Топ-40 даже в таком далеком краю, как Австралия! И среди всех когда-либо изданных испаноязычных альбомов Mi Tierra тоже оказался наиболее популярным.

Мы никогда не узнаем, что произошло бы, выйди он после крупного успеха Глории в «традиционной» поп-музыке. Да и наплевать. Я счастлив, что Глория тогда оказалась права.

Голоса друзей

Глория Эстефан

Когда я вышла на ту сцену, восстановившись после аварии, то я так нервничала, так волновалась! Томми сидел в середине первого ряда и был первым, кого я увидела. Он плакал, как ребенок… и тогда я смогла отбросить все свои страхи и сомнения.

Селин Дион

Томми – бизнесмен, да. Но он также человек очень чувствительный. Я не раз видела, как он плачет, а для меня это важно, поскольку значительная часть моей жизни и карьеры основана на понимании человеческих эмоций.

Я не стала бы работать с людьми, у которых эмоциональной чувствительности нет. Зато представьте, как здорово иметь дело с человеком, который обладает большой властью, но при этом сохранил живую душу. Не знаю, есть ли для этого подходящее выражение на английском, но по-французски мы называем это так: «Une main fer dans un gant velour». Это значит: «Железная рука в бархатной перчатке». Томми именно таков. Когда мы познакомились, он быстро понял, насколько застенчивой,

нервной и даже напуганной я тогда была. И потому дела коммерческие он обсуждал с Рене, а в наших беседах изо всех сил старался подбодрить и успокоить меня.

Джон Ландау

Знаете, в ситуации, когда артист и его менеджер предлагают звукозаписывающей компании новую песню, иногда возникают трудности. Мне доводилось встречаться с такими руководителями, которые могли прослушать альбом, а потом тупо посмотреть на тебя и сказать: «Э-э-э? И что это было?» Они просто не могли прочувствовать звучание, а когда дело именно в этом, то это очень сложно скрыть.

Томми же был очень толковым слушателем. Время от времени он даже мог эмоционально отреагировать и вообще без проблем выражал свои чувства по поводу услышанного.

Он обладал этими качествами потому, что и сам прежде был менеджером, он знал наизусть все мои возможные проблемы. Достаточно сказать, что иногда нам доводилось с полуслова понимать друг друга, не консультируясь на каждом шагу с музыкантами.

Я, например, мог сказать Томми:

– Послушай, давай взглянем на это с точки зрения Брюса…

Ведь если тот или иной вопрос решался не в нашу с Брюсом сторону, то именно мне предстояло рассказать артисту об этом.

И Томми это отлично осознавал, ведь он знал, каково это – быть менеджером. Это очень помогало нам в работе. Нет, Томми не из тех, кто идет у менеджеров на поводу и разбрасывается миллиардами. Но наше взаимопонимание позволяло вести диалог легко и свободно.

Глория Эстефан

Единственный раз мы с Томми поспорили из-за моего альбома Mi Tierra. Но в итоге он понял, как важно для нас с Эмилио было отдать дань уважения Кубе, а поняв, поддержал нас всеми силами.

У Томми не бывает полутонов. Если ему что-то понравилось, то он сообразит, как лучше подать это аудитории. И он подключит всех своих ребят, чтобы добиться успеха.

Он поверил в нас тогда и решил рискнуть. Про тот альбом я еще скажу, что Томми обеспечил для него превосходную обложку, прямо произведение искусства.

Если уж Томми сказал «да» – он сделает все возможное, чтобы

у артиста все получилось.

Кори Руни, продюсер и композитор

Из той истории с песней Hero можно понять, как легко в нашем деле пропустить что-то важное. В какой-то момент Мэрайя намеренно, будто из вредности пытаясь испортить не нравившуюся ей песню, перепела ее совсем уж в духе госпела. А Томми сказал на это:

– Хорошо. Классно. А теперь спой ее правильно.

Знаете, если очистить песню от наслоений и не ударяться в крайности, то потенциал ее даже возрастет. А то, что в ней на самом деле должно быть, все равно останется. Просто прослушав оба исполнения Hero и почувствовав разницу, я понял: этот парень знает, о чем говорит. И дело не в том, что он не любил госпел, напротив, Томми с огромным удовольствием его слушает. Вся штука в том, что Томми сразу понял, как нужно исполнить конкретную песню для того, чтобы она захватила массы слушателей.

Дэйв Марш, музыкальный критик

Чтобы преуспеть в музыкальном бизнесе, важно разбираться в тонкостях межрасовых отношений в культуре США. Например, Томми знал, как грамотно поместить образ Мэрайи Кэри «на стыке» трех расовых групп: черных, белых и латиноамериканцев. В этом проявлялось его мастерство. С Мэрайей он проделал прекрасную работу, а это было непросто. Есть куча людей с отличным голосом, но лишь немногим из них удается чего-то достичь. И еще меньшее число добивается такого успеха, как у Мэрайи Кэри.

Дэйв Глю

Изучая успех Sony, многие упускают из виду один момент. Серьезным недостатком системы компаний Warner, Elektra и Atlantic было то, что они состояли из двух частей – американской и международной. При этом высшее руководство было сосредоточено в США. Я все это отлично видел, ведь я почти двадцать лет работал на них.

У нас в Atlantic не было почти никаких средств, чтобы из Нью-Йорка влиять на то, что происходило с нашей продукцией в Германии, во Франции и вообще в остальном мире. А потому мы не могли заниматься продвижением новых групп в мировом

масштабе. То есть, например, мы могли выпустить альбом Фила Коллинза в США, а за границей он мог появиться и с опозданием. Мы не могли организовать дружного натиска на музыкальный рынок.

И потому в Sony я все время повторял:

– Томми, послушай, если мы сможем сделать так, что каждый новый альбом Мэрайи Кэри, Глории Эстефан или Селин Дион будет по сигналу выходить *в один и тот же момент* во всех странах, то итоговая прибыль будет просто огромной. Огромной!

Сначала мы не могли этого добиться, поскольку у Томми не было власти над международной составляющей компании. Но как только эта власть у него появилась, он смог поддерживать маркетинг и проталкивать наши записи по всему миру. И мир был покорен! Если продать 300 тысяч дисков Мэрайи Кэри в Корее, а потом еще 2 миллиона – в Японии, то итоговые суммы начинают внушать уважение. При этом, поскольку расходы на производство альбома были, как правило, уже оплачены американским подразделением – да и видеоролики обычно использовались готовые, – долгосрочные прибыли становились колоссальными.

Люди никогда в полной мере не осознают того, как много Томми сделал для Мэрайи, – я даже не знаю, понимает ли это она сама.

Оцените ситуацию. Вот я сижу в Epic и готовлю к релизу новый диск Майкла Джексона. Я сознательно переношу его на неделю, чтобы Мэрайя и Columbia получили «окно» для выхода своего альбома. Это же уберегало нас от бесполезной конкуренции на мировом рынке. Понимаете? Если одновременно выпустить и Мэрайю Кэри, и Майкла Джексона, то они начнут отнимать друг у друга время на радио.

Томми сознательно жонглировал датами выхода новых альбомов, чтобы каждый артист мог получить такое «окно» и собрать урожай популярности по всей планете. И соответственно, каждому такому альбому предоставлялась промоподдержка всех ресурсов компании. Вот что сделало Sony Music такой могущественной в 90-х годах – понимание Томми Моттолой глобальных перспектив.

Глава 10. Сказка и жизнь

"Believe" *Cher*
"No Scrubs" *TLC*
"Baby One More Time" *Britney Spears*
"Genie in a Bottle" *Christina Aguilera*
"Livin' La Vida Loca" *Ricky Martin*
"If You Had My Love" *Jennifer Lopez*
"I'm Your Angel" *R. Kelly and Celine Dion*
"Bills, Bills, Bills" *Destiny's Child*
"Last Kiss" *Pearl Jam*
"Fortunate" *Maxwell*
"Bailamos" *Enrique Iglesias*
"Heartbreaker" *Mariah Carey and Jay-Z*
"I Still Believe" *Mariah Carey*
"Can I Get A…" *Jay-Z featuring Amil and Ja Rule*
"Mambo No. 5" *Lou Bega*
"It's Not Right, But It's Okay" *Whitney Houston*
"From This Moment On" *Shania Twain*
"Ex-Factor" *Lauryn Hill*
"I Need to Know" *Marc Anthony*
"How Forever Feels" *Kenny Chesney*
"Music of My Heart" *'N Sync and Gloria Estefan*
"When You Believe" *Whitney Houston and Mariah Carey*
"(You Gotta Walk) Don't Look Back" *Peter Tosh with Mick Jagger*
"Come by Me" *Harry Connick Jr.*
"Beautiful Stranger" *Madonna*
"Praise You" *Fatboy Slim*
"Right Here, Right Now" *Fatboy Slim*
"I Will Remember You" *Sarah McLachlan*
"Mirrorball" *Sarah McLachlan*
"The Writing's on the Wall" *Destiny's Child*
"Breathe" *Faith Hill*
"Say My Name" *Destiny's Child*
"I Wanna Know" *Joe*
"Jumpin', Jumpin' " *Destiny's Child*
"What a Girl Wants" *Christina Aguilera*
"You Sang to Me" *Marc Anthony*
"I Try" *Macy Gray*
"That's the Way It Is" *Celine Dion*
"Be with You" *Enrique Inglesias*
"The Way You Love Me" *Faith Hill*
"The Real Slim Shady" *Eminem*

“Oops!… I Did It Again” *Britney Spears*
“I Wanna Love You Forever” *Jessica Simpson*
“Cowboy Take Me Away” *The Dixie Chicks*
“Waiting for Tonight” *Jennifer Lopez*
“Independent Women Part 1” *Destiny’s Child*
“Sail Away” *David Gray*
“This Year’s Love” *David Gray*
“Beautiful Day” *U2*
“Elevation” *U2*
“Country Grammar” *Nelly*
“Try Again” *Aaliyah*
“I Knew I Loved You” *Savage Garden*
“Bye Bye Bye” *N’Sync*
“Bring It All to Me” *Blaque*
“My Love Is Your Love” *Whiney Houston*
“Big Pimpin’ ” *Jay Z featuring UGK*
“Thank God I Found You” *Mariah Carey Featuring Joe & 98 Degrees*
“Lovers Rock” *Sade*
“Fallin’ ” *Alicia Keys*
“Drops of Jupiter (Tell Me)” *Train*
“I’m Real (Murder Remix)” *Jennifer Lopez and Ja Rule*
“Survivor” *Destiny’s Child*
“Love Don’t Cost a Thing” *Jennifer Lopez*
“Bootylicious” *Destiny’s Child*
“Izzo (H.O.V.A.)” *Jay-Z*
“Nobody Wants to be Lonely” *Ricky Martin and Christina Aguilera*
“Loverboy” *Mariah Carey featuring Cameo*
“The Blower’s Daughter” *Damian Rice*
“New York, New York” *Ryan Adams*
“When the Stars Go Blue” *Ryan Adams*
“Superman (It’s Not Easy)” *Five for Fighting*
“Ain’t It Funny (Murder Remix)” *Jennifer Lopez featuring Ja Rule*
“Hella Good” *No Doubt*
“Music” *Erick Sermon featuring Marvin Gaye*
“Play” *Jennifer Lopez*
“Songs I Heard” *Harry Connick Jr.*
“But for the Grace of God” *Keith Urban*
“South Side” *Moby featuring Gwen Stefani*
“MoneyGrabber” *Fitz and the Tantrums*
“Thank You” *Dido*
“Laundry Service” *Shakira*
“Believe” *Cher*
“No Scrubs” *TLC*
“Baby One More Time” *Britney Spears*

“Genie in a Bottle” *Christina Aguilera*
“Livin’ La Vida Loca” *Ricky Martin*
“If You Had My Love” *Jennifer Lopez*
“I’m Your Angel” *R. Kelly and Celine Dion*
“Bills, Bills, Bills” *Destiny’s Child*
“Last Kiss” *Pearl Jam*
“Fortunate” *Maxwell*
“Bailamos” *Enrique Iglesias*
“Heartbreaker” *Mariah Carey and Jay-Z*
“I Still Believe” *Mariah Carey*
“Can I Get A…” *Jay-Z featuring Amil and Ja Rule*
“Mambo No. 5” *Lou Bega*
“It’s Not Right, But It’s Okay” *Whitney Houston*
“From This Moment On” *Shania Twain*
“Ex-Factor” *Lauryn Hill*
“I Need to Know” *Marc Anthony*
“How Forever Feels” *Kenny Chesney*
“Music of My Heart” *’N Sync and Gloria Estefan*
“When You Believe” *Whitney Houston and Mariah Carey*
“(You Gotta Walk) Don’t Look Back” *Peter Tosh with Mick Jagger*
“Come by Me” *Harry Connick Jr.*
“Beautiful Stranger” *Madonna*
“Praise You” *Fatboy Slim*
“Right Here, Right Now” *Fatboy Slim*
“I Will Remember You” *Sarah McLachlan*
“Mirrorball” *Sarah McLachlan*
“The Writing’s on the Wall” *Destiny’s Child*
“Breathe” *Faith Hill*
“Say My Name” *Destiny’s Child*
“I Wanna Know” *Joe*
“Jumpin’, Jumpin’ ” *Destiny’s Child*
“What a Girl Wants” *Christina Aguilera*
“You Sang to Me” *Marc Anthony*
“I Try” *Macy Gray*

Перечисляя мысленно все те записи, что Sony выпустила в 1993 году, и вообще вспоминая, сколько всего произошло в течение того года, я могу лишь скрести в затылке и гадать, как столько событий смогло уложиться в такой короткий срок. Про один только этот год моей жизни можно написать отдельную книгу.

В этом году Мэрайя записала сингл Hero для альбома Music Box – альбома, который после продажи 30 миллионов записей стал одним из самых коммерчески успешных в истории.

В этом году Селин Дион приобрела всемирную известность посредством альбома The Colour of My Love, а три сингла из него возглавили хит-парад Billboard.

В этом году Глория Эстефан подготовила альбом Mi Tierra.

А альбом Барбры Стрейзанд Back to Broadway занял тогда первое место в Топ-200 все того же журнала Billboard.

Для любой другой музыкальной компании одних только этих четырех релизов хватило бы на несколько лет.

А теперь добавьте сюда величайший триумф в карьере Билли Джоэла – альбом River of Dreams.

И еще была группа Pearl Jam, которая представляла наши новые проекты в области альтернативного рока. Их альбом Vs. не просто занял первое место в чартах, но, согласно данным программы Soundscan, побил и все рекорды недельных продаж.

И Майкл Болтон, который добавил к своей череде хитов альбом The One Thing.

Наконец, Гарри Конник-младший закрывал список своим самым популярным тогда предпраздничным альбомом When My Heart Finds Christmas.

В течение одного этого года все то, что мы начали организовывать в 1988-м, начало работать и приносить плоды. Это было видно как широкой публике, так и корпоративному руководству в Токио. Мы не просто возглавляли чарты – мы перекрыли самые смелые ожидания. В 1993 году прибыли увеличились на 40 процентов, и мое начальство в головной организации Sony отметило это, повысив меня с должности руководителя Sony Music North America до уровня генерального директора Sony Music Entertainment Worldwide. Все международные подразделения теперь оказались под единым управлением. Теперь мы могли сосредоточить и бросить в бой целую армию из четырнадцати тысяч сотрудников – вполне достаточную для того, чтобы успешно продвигать все большее число новых артистов и свежих хитов.

1993 год примечателен и тем, что именно тогда я женился на Мэрайе. А еще в тот год я должен был отправиться в Великобританию, чтобы дать показания на суде по иску, который против Sony Music подал Джордж Майкл. И, если вы помните, в том же году Майклу Джексону впервые предъявили обвинение в растлении несовершеннолетних.

Обо всем этом я расскажу позднее. Но я хотел бы поподробнее остановиться на другом важном событии, которое тоже произошло в 1993 году. Тогда мы дали старт проекту Sony Music Studios – этот мощнейший в мире комплекс студий звукозаписи дал всем понять, что наше восхождение к вершинам

только начинается.

Это было обдуманное решение, с какой стороны ни посмотри. Огромные суммы денег, которые мы прежде выплачивали за услуги сторонним компаниям, теперь тратились внутри нашей же организации. Слухи о возникновении Sony Studios быстро распространились, после чего артисты и группы со всего света устремились к нашему порогу.

Я хорошо помню, как впервые изложил наши планы Норио Оге. Я рассказал ему, что на Манхэттене есть отличный участок, располагавшийся на углу Западной Пятьдесят четвертой улицы и Десятой авеню. Дальше по улице как раз располагалась знаменитая студия Hit Factory. Но мы задумывали не простую копию уже имевшихся комплексов – у нас должны были быть даже помещения для предварительной творческой работы музыкантов, которой им раньше приходилось заниматься самостоятельно. Кроме того, мы, естественно, предусмотрели помещения самих студий с передовой техникой и лаборатории для микширования звука. Комплекс также должен был содержать музыкальный павильон с такими высокими потолками, что мы могли спокойно использовать концертное осветительное оборудование, – это позволяло артистам спокойно репетировать «живые» выступления перед тем, как отправиться в турне. Там же можно было снимать и видеоклипы, которые потом обрабатывались и редактировались лучшими монтажерами этажом выше. Наш замысел заключался в том, чтобы дать возможность всему творческому циклу начаться и завершиться под одной крышей. Я еще толком не успел закончить рассказ, а Ога уже воскликнул:

– Мне это нравится! Ни у кого такого нет, и этот комплекс сделает нас уникальными. А именно такой философии компания и должна придерживаться. Во сколько это нам обойдется?

Тут я глубоко вздохнул, посмотрел ему прямо в глаза и сказал:

– Примерно в сорок – пятьдесят миллионов долларов.

После этого глубоко вздохнул уже сам Ога. Но он не отвел взгляда и даже не моргнул, а просто кивнул. Норио Ога умел схватывать верные идеи на лету.

Вскоре после церемонии открытия артисты повалили к нам валом. Явочным порядком наша студия превратилась в нечто вроде творческого клуба, куда известные актеры и музыканты заходили, чтобы пообщаться друг с другом. Впрочем, там можно было встретить не только знаменитостей. Актерам также частенько доводилось дублировать у нас фильмы, что тоже пришлось им по вкусу. День за днем ребята с MTV, режиссеры и

музыканты сталкивались в наших коридорах, завязывали дружбу, делились друг с другом идеями. Множество хитов родилось из легкомысленного трепа в наших стенах.

Именно там я и находился целый день с перерывом только на еду. Многие из наших завсегдатаев работали на другие звукозаписывающие компании и время от времени приглашали меня послушать, что у них получается. Иногда мне доводилось услышать новую песню за несколько недель до того, как о ней узнавали прямые нанимателя самого артиста.

Если их контракты подходили к концу или если они почему-либо разочаровывались в своих прежних партнерах, сама обстановка нашей студии наводила их на мысли о том, что мы – лучший выбор для них. Они же видели, как мы заботимся о тех, кто уже с нами работал.

Иногда я даже слегка подшучивал над руководителями других компаний. В дружеской телефонной беседе я мог ненароком обронить:

– Эй, поздравляю! У вас наклевывается настоящий хит!

– О чем это ты? – обычно удивлялся собеседник.

– Ну, я вчера сам его слышал…

Мои воспоминания о свадьбе с Мэрайей напоминают застывшие кадры кинохроники. Или официальный фотоснимок, который на следующий день можно увидеть в газете. В Интернете, кстати, эти снимки до сих пор попадаются.

Мое сознание просто не может восстановить ход тех событий в виде процесса. Например, я не помню, чтобы кто-то танцевал. Я знаю, что приложил все усилия к тому, чтобы церемония получилась просто сказочной. Но при всем этом тщательном планировании моя память не сохранила названия группы, которая у нас тогда играла. Я даже названия песен забыл. И это я-то! Так что во всем этом и правда было что-то от колдовского сна.

Могу утверждать, что бракосочетание произошло в Епископальной церкви Святого Фомы на Пятой авеню. Помню, что было много девочек с цветами, а Мэрайя заказала свадебное платье у моей подруги – Веры Вонг. Казалось, собрался весь народ из музыкальной индустрии. Свадебный банкет был организован в клубе Metropolitan с видом на Центральный парк. Все было очень строго, чинно и прилично… Но стоит мне попытаться восстановить в памяти происходившее тогда – и на ум мне приходят вещи, которых я в тот момент просто не замечал. Например, то, как моя дочь Сара плакала на церемонии, а мой сын Майкл обнимал ее и пытался утешить. Саре тогда было двенадцать, Майкл был на год старше. Они чувствовали себя не

на своем месте и в глубине души как будто чувствовали то, чего я тогда не понимал.

Очень многие люди уже тогда осознавали, что происходило нечто неправильное. И даже пытались всеми возможными способами объяснить это мне. За неделю до свадьбы я говорил с Микки Шульхофом у него в офисе, и он тогда сказал:

– Позволь быть с тобой откровенным. Она – артистка у нас на контракте, а ты на двадцать лет старше ее. Если вы продержитесь лет пять, то никто не станет осуждать тебя. Но если вы порвете раньше чем через год…

Я, конечно, хотел жениться, но нельзя сказать, чтобы я настаивал на этом. В прошлом Мэрайи не было ничего, что могло бы выдать ее склонность к браку. Если на то пошло, сама идея брака казалась несовместимой с ее образом. Вероятно, даже само слово «брак» должно было ее пугать – в наших беседах эту тему было совершенно бесполезно затрагивать. Так что я было оставил этот вопрос и не возвращался к нему. Сейчас я могу лишь строить догадки насчет того, не хотела ли она путем замужества преодолеть те проблемы, которые уже начали накапливаться в наших отношениях. Но в тот момент, когда она внезапно сама завела разговор о браке, я был захвачен врасплох. Мы тогда снимали домик во Флориде, и однажды около полуночи она посмотрела на меня и с улыбкой произнесла:

– Эй, а почему бы нам не пожениться?

Если бы такой разговор планировал я сам, то у меня было бы припасено хотя бы обручальное кольцо. Но вышло так, что в тот миг я был безоружен и потрясен.

Хотя в ее собственных детских воспоминаниях брак был прочно связан с тревогами и болью, она, как мне кажется, пришла к выводу, что женитьба сможет сделать счастливым меня. Наши чувства друг к другу были искренними и нежными, и это ее предложение могло быть попыткой отблагодарить меня за все то, что я для нее к тому времени совершил.

Не было причин беспокоиться и из-за возможной негативной реакции корпоративного руководства. Продажи были, как никогда, высоки, а Мэрайя была не только мировой звездой, но также достигла и большой популярности в Японии. В общем, сама мысль о том, что я скоро женюсь, подтолкнула меня к разработке идеального сценария для брачной церемонии. Деталь за деталью, элемент за элементом – небольшая армия моих помощников постепенно воплощала его в жизнь.

Откуда, например, взялась идея предусмотреть в одной из туфель Мэрайи маленький кармашек для «счастливой» шестипенсовой монеты? Дело в том, что я наткнулся на

английский свадебный обычай, согласно которому невеста в день свадьбы должна была надеть одну старую вещь, одну новую, одну синюю, одну взятую взаймы – и непременно иметь в туфельке монетку в шесть пенсов. Вот и все, что нужно для удачи!

Все пятьдесят девочек с цветами были из числа поклонниц Мэрайи, а сама она приняла активное участие в «проектировании» свадебного торта.

Все эти позабытые детали, которые я сейчас вытаскиваю из памяти, говорят о том, что я тогда изо всех сил старался сделать мою невесту счастливой. И после свадьбы мы оба и правда ощутили счастье, да… Единственное, что мне оставалось сделать для завершения сказочного сюжета, – это построить ей замок.

Именно этим я и собирался заняться, даже и не думая о том, что сказки – это сказки, а жизнь – совсем другая история.

Едва закончился наш медовый месяц, как у нашей компании возникли две неприятные проблемы. Первая была связана с обвинениями Майкла Джексона в растлении тринадцатилетнего мальчика. А еще через несколько месяцев мне пришлось лететь в Англию, чтобы участвовать в судебном процессе против Джорджа Майкла, артиста, который был мне очень дорог.

На свете мало обвинений более тяжелых, чем сексуальное насилие по отношению к детям, и в случае с Майклом Джексоном мы в Sony мало что могли сделать, кроме как отстраниться и наблюдать, чем кончится дело. Мы занимались информационной поддержкой Майкла в том, что касалось его деятельности как музыканта, но в правовых вопросах могли лишь поддерживать его, когда он сам просил нас об этом. Теперь уже понятно, что в то время успехи Майкла достигли высшей точки, хотя он и отказывался это признавать. Атмосфера самообмана, в которой он жил, позволяла ему считать, что даже эти обвинения и поднятая в прессе шумиха не повредят его популярности. Но правда была в том, что с того момента его карьера оказалась необратимо подорвана.

Ранее, в 1993 году, он попытался возродить популярность своего альбома Dangerous, организовав выступление между периодами в ходе Суперкубка. Сначала он внезапно появлялся над игровым табло, а несколько секунд спустя под гром фейерверков выскакивал прямо на середине сцены в центре поля. Несколько недель спустя он дал Опре Уинфри интервью, которое посмотрели 90 миллионов телезрителей, но вот темы, которые потом все обсуждали в этой связи, имели мало отношения к музыке. Речь все больше шла о нем как о знаменитости, о его странностях типа истории со скелетом Человека-слона или о том,

как отец издевался над Майклом в детстве. Продажам Dangerous эти его появления на публике все же помогли. Но это и близко не было похоже на тот толчок, который мы с нашей новой командой в 1988 году дали его предыдущему альбому – Bad.

Мы не могли в точности сказать, какое воздействие обвинения в растлении окажут на карьеру Майкла. Лишь продажи его следующего альбома можно было бы использовать в качестве критерия. Хотя мы знали, что фанаты со стажем его не предадут, но не было никаких сомнений в том, что факты этого дела, а также слухи и инсинуации по поводу мирового соглашения между страховой компанией Майкла и семьей мальчика оттолкнут от него многих людей.

Пока разыгрывались все эти события, я совершил поездку в Лондон. Осенью 1993 года я давал показания против Джорджа Майкла. Мы бы никогда не стали судиться с нашим артистом, если бы у нас был хоть какой-то выбор. Но в том случае выбора не было. Даже зная, что правда на нашей стороне, мы потратили многие месяцы, стремясь договориться с Джорджем полюбовно. Но он зашел слишком далеко и подал против нас иск. Лично я считаю, что он последовал исключительно скверным рекомендациям своего менеджера и адвокатов. Эти надутые и высокомерные люди полагали, что смогут легко отделаться от Sony, а потом получить огромный аванс от какой-нибудь другой музыкальной компании. Но я-то знал, что этого не произойдет.

Джордж даже ухитрился назвать положение, в котором он оказался из-за продаж альбома Listen without Prejudice, Vol. 1, «профессиональным рабством». В его иске утверждалось, что он является жертвой с точки зрения европейских и британских законов о труде, поскольку он был лишен права голоса в вопросах о том, как Sony будет продвигать на рынке его последний альбом, а равно и все последующие.

Мы же в Sony смотрели на дело иначе – Джордж записал для нас альбом, который не был похож на Faith и означал, что артист ищет чего-то нового. Это нормально. В конце концов, музыкант тут он и это его музыка. Но если ни одна песня не становится хитом, то в этом нет нашей вины. С моей точки зрения, у Джорджа было все для успеха – и отличные композиции с альбома Faith, и более чем привлекательная внешность, и его стиль со всеми этими кожаными куртками и джинсами… Все это сделало Джорджа невероятно популярным, как и Элвиса в свое время. Но в связи с этим успехом он попросту переживал эмоциональный срыв и потому стремился отделаться от всего, что связывало его с прошлым. Со стороны это было похоже на членовредительство. Ничего удивительного, что в итоге альбом

Listen without Prejudice, Vol. 1 оказался в три раза менее популярным, чем Faith. Мы сами не винили в этом Джорджа. Но вот сам Джордж и его некомпетентное окружение полагали, что винить следует нас. Что же, приятель, удачи…

Все это было особенно неприятно прежде всего потому, что весь наш коллектив в Sony восхищался Джорджем Майклом. Я с самого начала ценил и уважал его талант и жаждал помочь ему достичь новых высот.

Но невозможно силой заставить слушателей любить вашу музыку, невозможно заставить потребителей покупать ее. Если вести речь о маркетинге и промокампаниях новых альбомов, то никто не разбирался в этом лучше, чем наша команда в Sony. Наша сеть сбыта славилась по всему миру, и альбом Джорджа продавался и рекламировался везде, где только можно. Его передавало радио по всему миру, в музыкальных магазинах его ставили на лучшие полки, про него рассказывали на телешоу и писали в газетах. Но все же главная составляющая успеха – сама музыка. Это она привлекает внимание публики и заставляет людей покупать диски. От этой простой истины никуда не уйти – в конечном счете потребитель должен захотеть платить вам.

Музыка – это вам не свитер, который вы надеваете в холодный осенний день. Ее нельзя подобрать, пощупать или примерить. Ее нельзя поджарить, как стейк, и положить в рот. Музыка – вокруг вас. Она разом претендует на все ваши чувства. Нам нужно было особое чутье, чтобы понять, как будет продаваться данный эфемерный продукт. А поняв это, тщательно разработать стратегию продаж именно для него.

Мы организовывали десятки прослушиваний по всему миру. В ходе этих мероприятий мы знакомили примерно сотню людей с записями, которые готовились выпустить на рынок. Этими и другими мерами мы помогали нашим артистам, поддерживали их. В том числе и Джорджа Майкла. Пусть даже он своей сменой стиля лишил нас многих готовых промоинструментов, мы не колебались ни секунды. На кону стояли миллионы долларов, и мы двинули вперед все наше воинство, чтобы рекламировать и всюду проталкивать его новый альбом.

Хотя мы и работали с самыми талантливыми артистами мира – а некоторые из них требовали поистине деликатного обращения, – мы все же занимались бизнесом. Уважение, время, поддержка… всего этого наши музыканты вполне заслуживали. Но большой бизнес с семью миллиардами годовой выручки требовал не только внимания к потребностям артистов. Мне ведь еще нужно было отчитываться перед советом директоров, а для этого совета значение имела только одна вещь – цифры. Если

наши показатели оказывались хуже запланированных, то итоговые отчеты тоже не могли выглядеть хорошо. Так что каждую минуту каждого дня мне приходилось метаться между двумя крайностями. С одной стороны, на меня давили те, кому требовались финансовые успехи, а с другой – я понимал, что продаваемый нами продукт содержит в себе частичку человеческой души.

К тому моменту на Sony работало около четырехсот артистов, и всем им, между прочим, нужны были средства из нашего рекламного бюджета. В этом мы походили на любое другое коммерческое предприятие. А потому, когда мы увидели, что один из наших новых релизов не обещает успеха, то должны были принять непростое, но продуманное решение, перенаправив средства компании на поддержку других продуктов, от которых положительных результатов ожидать все же было можно. Именно так и работал наш бизнес, и если бы не это, то мы давно бы уже вылетели в трубу.

И все же во время той поездки в Англию я не мог отделаться от сомнений. Даже в случае с убийствами иногда бывает так, что и наличие улик не гарантирует обвинительного приговора. Как говорится: «Сомнение толкуется в пользу обвиняемого». Кроме того, мы не знали, как на ход дела повлияют культурные особенности страны – ведь Джордж Майкл считался в Англии почти божеством. Мы также не могли быть уверены в том, что наши доказательства примут во внимание в стране, судебная система которой наводила на мысли о кинофильме про Средневековье. Черт его знает, как может повернуться дело, если на процессе судья заседает в длинном белом парике, а ты должен обращаться к нему: «Милорд!» Представляете, как в этих декорациях смотрелся паренек из Бронкса? В общем, все, что я мог сделать, – это дать правдивые показания и изложить нашу позицию.

Несколько месяцев спустя я сидел в своем нью-йоркском кабинете, и вдруг мои помощники начали названивать мне по интеркому, а через секунду раздался громкий стук в дверь. Это был наш начальник юридического отдела. Я в тот момент вел важный разговор, но сразу догадался, что ему было нужно. Английский суд вынес решение, и оно оказалось всецело в нашу пользу. Люди, сбивавшие Джорджа с пути, крупно облажались. Он не только проиграл процесс, но и по решению суда должен был оплатить все издержки, а ведь одни только наши английские адвокаты обошлись более чем в 15 миллионов долларов…

Конечно, я был рад, что мы выиграли дело. Но в целом ситуация все равно была безрадостной. Я знал, что Джордж был

огорчен, и к концу того дня окончательно решил принять все меры к тому, чтобы разрешить эту ситуацию к общей пользе. Потом несколько месяцев ничего не происходило, и наконец адвокаты Джорджа обратились к нам с запросом по поводу условий расторжения контракта. Мы ощущали, что после такого конфликта это будет лучше всего для бизнеса, да и для самого Джорджа тоже. Я тогда уже знал, что Дэвид Геффен отчаянно желал заполучить его. Так что в скором времени мы разработали все детали сделки, и Джордж Майкл перешел в Geffen Records. С чисто коммерческой точки зрения все прошло отлично. Мы не только выиграли суд и получили компенсацию за расходы, но также выручили десятки миллионов долларов, продав контракт Джорджа. При этом мы сохранили эксклюзивные права на его произведения, включая один из величайших альбомов в истории – Faith. В итоге мы сохранили лучшее от старого Джорджа Майкла, а новый получил как раз то, чего хотел, – свободу для продолжения карьеры в другом месте. Хотя лично я, конечно, сожалел о потере артиста такого уровня.

Я позже еще остановлюсь на этом, но годы спустя у нас возникла похожая ситуация. Тогда Майкл Джексон попытался избавиться от контракта с Sony после того, как продажи его альбомов резко упали. Он точно так же обвинил нас в ошибках маркетинга и позиционирования. Он пошел даже дальше, называя меня «дьяволом», а на одной акции протеста он даже нес плакат, где Джордж Майкл и он сам были изображены с перечеркнутыми ртами, как будто Sony пыталась заставить их обоих молчать.

Это, конечно, полный бред. В этих ситуациях помалкивать перед лицом общественности приходилось как раз нам. Скажу прямо, чтобы устранить любое возможное недопонимание: мы никогда не стали бы совершать публичные нападки на наших артистов. Любой в музыкальном бизнесе должен понимать, что подобные действия для компании равносильны самоубийству.

Наша работа состояла в том, чтобы находить, воспитывать, развивать и предъявлять публике наилучшие из музыкальных произведений. Разумеется, все это для того, чтобы в конце концов продать их как можно большему числу покупателей. Но когда карьера артистов переживает не лучшие времена, им бывает трудно это понять.

В уходе Джорджа Майкла имелся момент грустной иронии. Она состояла в том, что в то время мы как раз перестраивали нашу работу, стремясь стать наиболее дружественной к артистам компанией в мире.

Да, мы были огромной корпорацией с глобальной сетью

производства и сбыта музыкальной продукции. Но мы также могли действовать и как своего рода «бутик», удовлетворяя индивидуальные потребности наших партнеров. Давно в прошлом были те времена, когда, скажем, группы из Сиэтла отказывались иметь с нами дело. В те дни Эдди Веддер из Pearl Jam спокойно заходил к нам в офис и даже однажды позаимствовал одну из моих гитар для своего акустического шоу. Боб Дилан заглядывал ко мне в офис, чтобы поздороваться Это был поворот на сто восемьдесят градусов по сравнению с тем, как работали в CBS до ее превращения в Sony Music Entertainment. Мы встречали наших артистов с распростертыми объятиями и заботились о них, помогая достичь новых горизонтов.

Одним из величайших наших достижений было то, что мы смогли освежить карьеру Тони Беннета. Я по сию пору этим горжусь. Дэнни, сын Тони и его менеджер, предложил удивительную новую стратегию. Самому Тони в 1994 году было около семидесяти, но его голос сохранился так хорошо, как будто ему все еще было двадцать. Замысел Дэнни основывался на том, что великие песни и великие певцы способны затронуть душу любого поколения и могут жить вечно. И в случае с его отцом это было особенно справедливо.

Так что мы с Дэнни организовали для Тони концерт на шоу MTV Unplugged, чтобы молодая часть аудитории познакомилась с ним. Это была историческая ночь! Тони посвятил свое выступление Дюку Эллингтону и пел в дуэтах с Кэтрин Ланг и Элвисом Костелло. Он покорил всех, поскольку Тони никогда не работал для какой-то одной группы населения. Он был чертовски настоящим, и эта подлинность смогла преодолеть разрыв между поколениями.

Тони Беннет и MTV Unplugged! Кто бы мог поверить в такое? Этот концерт мы позже дополнили серией черно-белых музыкальных клипов и издали превосходный альбом. Внезапно нечто старое стало чем-то совершенно новым. Теперь дети узнали того же Тони Беннета, которого и я сам слушал с родителями в детстве… и он им нравился! Подумать только, Мишель Энтони, которая росла в обществе Тони, поскольку ее отец был его менеджером, теперь работала у меня в должности старшего исполнительного вице-президента и приводила под нашу крышу лучших представителей альтернативного рока… К вопросу о совпадениях. Вот именно такие вещи и позволяют музыкальной компании стать великой – вы добиваетесь всего, что нужно, и делаете это с душой. И при этом от вас не разит корпоративным духом.

Вот с группой Pearl Jam нам пришлось буквально ходить по

канату. Дело в том, что эти ребята не желали известности. Эдди Веддер не хотел оказаться на обложке журнала Time и пришел в ужас, когда увидел свое лицо на обложке альбома. Ведь они с Куртом Кобейном пообещали друг другу не участвовать во всей этой шумихе насчет гранжа. Ему было неприятно, что дизайнеры копируют фасоны его фланелевых рубашек и кордового пиджака, а потом продают их по 750 баксов за штуку. Это было воплощением всего того, против чего он выступал. Он и стену вокруг своего дома строить не хотел, но ему пришлось, и это спасло его жизнь, когда какой-то безумный поклонник попытался врезаться в его гостиную на машине. Эдди и его группа хотели только одного – писать музыку и исполнять ее для своих фанатов за приемлемые деньги. И это все. Точка. Поэтому заниматься их продвижением было непросто, хотя в этом деле мне здорово помогал Келли Кертис, бессменный менеджер Pearl Jam. А в трудных случаях любой член группы мог пойти прямо к Мишель и приглашенному ею консультанту по репертуару, Майклу Голдстоуну. Их хорошо знали, и они с самого начала пользовались доверием музыкантов.

После альбома Vs. группа Pearl Jam выпустила еще один мегахит – Vitalogy. Это случилось в 1994 году. Наши коллеги в музыкальной индустрии сразу это оценили. Группа Aerosmith, которая в начале 70-х работала с нашей студией Columbia, а в середине 80-х ушла под крыло Geffen Records, в 90-х годах запросилась обратно к нам, и мы заключили с ней контракт. За это – отдельное спасибо Мишель Энтони и всей команде. Еще одно подтверждение того, как важно иметь под рукой нужных людей, которые имеют общие цели и совместно добиваются их.

Все эти достижения пришлись как нельзя кстати, поскольку наступил очень важный для нас период. Я полагаю, что уход из жизни Стива Росса привел к тому, что дочерние компании Warner ослабели, лишенные лидера и талантливого руководителя. А Sony в это время как раз достигла полного расцвета. Warner в это время наводнили люди, склонные к «корпоративному» стилю управления, отчего гибкость ее работы уменьшилась. А мы, напротив, только-только разрешили эти проблемы и теперь занимали лидирующие позиции, причем не только в США. Мы начали доминировать повсюду в мире, а позже достигли и нашей главной цели – заняли первое место по доле рынка, а не только по продажам.

Но почивать на лаврах в нашем бизнесе смертельно опасно. Минута самоуспокоения – и готово. Мы понимали, что для достижения нашей цели и превращения Sony в крупнейшую музыкальную компанию мира нам нужно начать осваивать и

области, в которых мы прежде не работали. Так что мы постоянно эволюционировали, выдвигали новые идеи, предлагали на рынке подборки старых исполнителей нашей компании, таких как Роберт Джонсон, Бесси Смит и Джонни Кэш, но, конечно, не прекращали лихорадочно развивать новые таланты. Мы постоянно расширяли номенклатуру уже выпускаемых альбомов и одновременно разыскивали талантливых артистов, которых можно было бы превратить в мировых звезд.

Повторное издание записей из нашего каталога само по себе было отличным бизнесом, ведь мы уже и так имели права на работы настоящих мастеров. Издержки при этом были минимальны и сводились к разработке новых обложек и затратам на маркетинг. Но эта деятельность в то же время укрепляла имидж нашей компании, подчеркивая ее богатую историю. Обращаться к нашему наследию было для нас так же важно, как и предпринимать все новые рывки вперед. Артисты, работавшие с Sony, – да и все остальные тоже – не могли не обратить на это внимания. Будучи музыкантами, они ценили уважение к легендам музыки, а уж нашим покупателям тем более была по душе мысль о том, что есть песни, которые будут жить вечно.

Концерт Тони Беннета на MTV Unplugged был таким успешным, что его до сих пор иногда повторяют, хотя прошло уже почти двадцать лет. Совсем недавно Тони выпустил дуэтный альбом с молодыми артистами, такими как Леди Гага, – и этот альбом возглавил чарт в журнале Billboard. А в настоящее время он работает над следующим альбомом такого же плана, но уже на двух языках и с лучшими латиноамериканскими певцами и певицами. Моя жена Талия тоже есть в списке участников. Таков Тони Беннет – восемьдесят семь лет, а он все еще в строю.

А сказка тем временем продолжалась. Мы с Мэрайей действительно построили замок в Бедфорде, штат Нью-Йорк. В нем было практически все, чего только можно желать. Вместе мы изучали поместья в Джорджии и старые дома в Ньюпорте, а потом построили свой собственный особняк с участием моего лучшего друга Ронни Парлато. В доме имелся личный косметический салон Мэрайи и даже студия звукозаписи мирового класса, богато снабженная самым разнообразным оборудованием. Был у нас и крытый бассейн, где Мэрайя могла плавать, разглядывая искусно изображенные на потолке облака… Так мои наилучшие намерения начинали исподволь работать против меня. К сожалению, я этого тогда не осознавал.

На самом деле однажды вечером она даже сказала мне:

– Давай через несколько лет сбежим на какой-нибудь остров

и купим там небольшой ночной клуб. Я буду там петь, а все остальное время мы будем бродить по острову и прохлаждаться.

Я был так поражен, что в первую секунду даже думал согласиться с ней. Да уж, тогда я не просто был во власти любви – можно сказать, что я вообще ни черта не соображал.

После всей той работы, которую мы проделали, какой это был бы жалкий финал! Все же жизнь водит людей странными путями, даже если они думают, что разбираются в ней…

Любопытно, но именно музыка, которая изначально свела нас вместе, постепенно начала вызывать между нами серьезные разногласия. Вскоре после успешного выхода альбома Music Box я предложил Мэрайе:

– Как думаешь, а не взяться ли тебе за рождественский альбом?

В конце концов, каждый – действительно каждый – великий артист со времен моего детства имел в своем каталоге альбом в честь Рождества. Это была просто необходимая часть репертуара. Один из лучших рождественских альбомов всех времен записал Фил Спектор, и я до сих пор год за годом ставлю его у себя дома. Даже Брюс Спрингстин отметился великолепным исполнением Santa Claus Is Coming to Town. Рождество было для меня в детстве лучшим временем в году, да и для Мэрайи тоже, а потому я полагал, что она сразу ухватится за эту идею. В Sony все тоже не скрывали энтузиазма по поводу такого альбома, и в итоге лишь один человек все же оказался против – сама Мэрайя.

Она воспротивилась потому, что все больше и больше увлекалась хип-хопом и, вероятно, опасалась, что рождественский альбом в этой среде сочтут совершенно некрутым. Мы спорили и спорили. Наконец она постепенно стала примиряться с этой идеей, а стоило ей начать, как она сразу погрузилась в совместную работу с Уолтером А., сочиняя новые песни и записывая кавер-версии классики. По моему мнению, на выходе у нее получился лучший из современных рождественских альбомов. А когда она закончила, мы даже записали домашнее видео с санями, живыми северными оленями и лучшими рождественскими гирляндами в Бронксе. Догадайтесь, кто переоделся Сантой? Нет, не я. На обложке альбома были запряженные оленями сани, в которых сидела Мэрайя, одетая в очень сексуальную версию костюма Санта-Клауса. Это была ее идея – и идея отличная! Когда команда Sony увидела это фото, всех охватил энтузиазм. Но когда Мэрайя сама на него взглянула, то сразу же посмотрела на меня и спросила:

– Ты, часом, не собираешься превратить меня в Конни Фрэнсис?[9]

Чем спорить из-за такой ерунды, я тогда просто удалился, хотя мне пришлось с большим трудом сдерживать смех, когда я внезапно подумал: «Да откуда она вообще знает, кто такая Конни Фрэнсис?»

В общем, песня All I Want for Christmas Is You в исполнении Мэрайи стала живой классикой, исполняемой и транслируемой в наши дни не реже любой другой рождественской песни, даже, возможно, чаще, чем White Christmas. Даже телепрограммы новостей используют ее в качестве вступления и в конце. Кроме того, недавно ее кавер-версии вышли в альбомах Майкла Бубле и Джастина Бибера. А в ходе рождественской телепередачи, записанной в нью-йоркском кафедральном соборе Иоанна Богослова, Мэрайя исполняла песню Joy to the World, и это ее выступление до сих пор является в моих глазах одним из лучших «живых» вокальных номеров всех времен. Только первоначальный релиз альбома Merry Christmas разошелся в 15 миллионах копий, а на сегодняшний день этот показатель превзошел 20 миллионов. В одной только Японии было продано 3 миллиона дисков, а ведь Япония даже не христианская страна, так-то!

Помимо успеха самого альбома, единственной положительной стороной этой истории лично для меня стала одна недавняя журнальная статья. В ней Мэрайя рассказала автору, как поначалу сочла, что я спятил, предлагая ей записать такой альбом, а потому сопротивлялась моим планам. Но в ретроспективе эти записи стали для нее одними из самых любимых, и теперь она рада, что тогда занялась этим благодаря мне. В том же году она участвовала в телепередаче, на которой исполняла рождественские песни вместе со своей матерью, и мне приятно думать, что она и теперь дорожит ими и будет в последующие годы петь их уже со своими детьми.

Я вообще вспоминаю о той истории главным образом потому, что она характеризует те неизбежные конфликты, которые возникали между нами. Нас в Sony это очень тревожило и с музыкальной, и с управленческой точки зрения, поскольку мы заботились о ее карьере, но чем дальше, тем яснее становилось, что она хочет заниматься только хип-хопом. Следуя этим путем, она могла сузить границы своей аудитории и сократить наши возможности распространять ее музыку. Более того, все это могло оттолкнуть множество потенциальных потребителей, которые любили и покупали ее диски в то время.

Рассуждения о том, какую музыку записывать, являются обычной составляющей диалога между артистами и их партнерами в бизнесе. Разногласия были нередким делом, ведь артисты – люди творческие. Но и с коммерческой стороны

баррикад встречались не менее творческие люди с новыми идеями. Именно поэтому совместную работу всех этих ребят и называют *музыкальным бизнесом.* Я наблюдал за развитием таких конфликтов еще с тех времен, когда я был менеджером у Hall&Oates. Например, знаете ли вы, что изначально Селин Дион вовсе не хотела исполнять знаменитую песню My Heart Will Go On? А ведь одна только эта песня принесла нам миллиард. Так что наши с Мэрайей расхождения во взглядах сами по себе не были чем-то необычным.

На эту тему есть еще одна отличная история, которую я вам сейчас расскажу. Она связана с именем Лютера Вандросса.

Лютер являлся одним из самых выдающихся певцов в жанре ритм-н-блюз. Его бархатный голос обладал впечатляющей силой. С чисто вокальной точки зрения, принимая во внимание лишь голос, его можно было смело считать лучшим.

Ему всегда сопутствовал успех, но он был переборчив и всегда работал только с тем материалом, который или написал сам, или лично отобрал. В этом смысле он редко поддавался внушению. Что же, если ему это подходило, то годилось и для нас. Но, по правде говоря, итоговый результат ему не очень-то и нравился, так как он хотел продавать больше дисков, чем продавал тогда.

Мы в нашей компании тоже всегда полагали, что Лютер способен на большее, чем миллион дисков с одного релиза. Он мог претендовать по меньшей мере на 5 миллионов. Мы объяснили ему, что единственный способ этого добиться – сделать так, чтобы его успешные ритм-н-блюз композиции попали в Топ-40 на радио. А чтобы достичь этого, нужно было стать открытым для новых продюсеров и композиторов, экспериментировать и пробовать новые подходы. Мы, разумеется, никогда не стали бы его принуждать, но постоянно убеждали его попробовать.

– Если ты сам этого не хочешь, – уверял его я, – то мы не настаиваем. Мы уважаем твое мнение.

В 1994 году Лютер наконец согласился испытать судьбу. На следующий день после этого мы с Мэрайей разговаривали в машине, и я упомянул о том, что он готовит альбом под названием Songs, где собирается отдать дань уважения некоторым классическим хитам, что вдохновляли его много лет. Я спросил, нет ли у Мэрайи идей на сей счет, и она сразу выпалила:

– Почему бы нам с ним не исполнить песню Endless Love? Лютер – один из моих самых любимых певцов, и я с удовольствием займусь этим проектом, если ты сумеешь его убедить.

Мне сразу понравилось это предложение. Endless Love была классикой, впервые исполненной Дайаной Росс и Лайонелом Ричи. Но все же имели некоторые трудности, и первой из них был сам Лютер. Чтобы уговорить его поучаствовать в дуэте, мне нужно было очень осторожно пройти по тонкому льду – и это мне удалось. Вторая трудность состояла в том, что Sony должна была использовать свою самую раскрученную артистку для поддержки эксперимента, который мог и не завершиться успехом.

Лютер заглотил наживку вместе с блесной – он любил и уважал Мэрайю как певицу и даже был удивлен, что я предложил ему работать с ней. Мои ребята в компании тоже с радостью подключились к делу, наладив по этому поводу сотрудничество между двумя лейблами, так как Мэрайя числилась за Columbia, а Лютер – за Epic. Так что мы успешно выпустили альбом и сингл, причем этот последний занял второе место в Топ-40, пользовался популярностью на радио и раскупался миллионами копий. Лютер был невероятно счастлив. Впрочем, другие песни с этого альбома, большую часть которых выбирал он сам, не имели такого успеха у публики… Как говорится, ни одно доброе дело не остается безнаказанным, и в итоге Лютер решил, что мы так высоко вознесли Endless Love лишь потому, что там вместе с ним пела Мэрайя Кэри.

Мэрайя тем временем добивалась одного успеха за другим, и каждый новый ее альбом становился своего рода вехой. Она очертя голову кинулась работать над следующим проектом, альбомом Daydream, и наша компания прилагала все силы, чтобы свети воедино все нужные элементы: продюсеров, песни и музыкантов, готовых работать с ней в унисон. Все, чтобы сделать ее счастливой.

Мы привлекли и Дэйва Холла, работавшего с Мэри Джей Блайдж. Мне также удалось завлечь одну из самых крутых групп того времени – Boyz II Men, которая, по нашему плану, должна была записать вместе с Мэрайей песню One Sweet Day. Кроме того, Джермейн Дюпри, один из самых молодых и популярных продюсеров, помогал нам с композицией Always Be My Baby. Этот альбом был в целом так хорошо продуман, что мы смогли не только дать фанатам то, чего они хотели, но и создать задел на будущее.

Должен признать, я не был в восторге от идеи использовать Рассела Джонса в качестве приглашенного рэпера для ремикса Fantasy, продюсером которого был Шон Пи Дидди Комбс. Тот парень, Джонс, с гордостью носил прозвище Старый Грязный Ублюдок и, да упокоит Господь его душу, имел огромные проблемы с наркотиками и алкоголем, что не очень вязалось с

милым и симпатичным образом Мэрайи. Я просто не мог вообразить его записывающим что-либо в обществе поп-принцессы. Но силу его уличной поэзии невозможно было отрицать. Привлечь его было смелым шагом, и Мэрайя была права – это сработало.

Видеоклип Fantasy был первым из тех, что Мэрайя ставила сама. Мы заботливо окружили ее лучшими специалистами по звуку и освещению, чтобы устранить все возможные препятствия и позволить ей реализовать свое видение. Песня напоминала о летнем бризе, о набережных, о видах с колеса обозрения и обо всем в таком же духе. Поэтому я предложил снимать клип в парке развлечений Рай-Плейленд, где прошла немалая часть моего детства. Когда в клипе Мэрайя мчалась по набережной на роликовых коньках и пела, то можно было буквально ощутить в воздухе аромат морской соли. Потом был отрывок, где она в такт словам беззвучно двигала губами на грохочущих «американских горках». В конце она танцевала на припаркованном «хаммере», а позади нее сверкали огни парка… В общем, оказалось, что пригласить Старого Грязного Ублюдка было отличной идеей.

Как только я услышал песню и увидел клип, то сразу понял, что Мэрайя на сто процентов попала в точку. И конечно, оказался прав. Fantasy сразу возглавила хит-парад. Я всегда приветствую удачные наработки, а эта была не просто удачной… она была колоссально успешной. Мое отношение к клипу было простым: «Великолепно! Теперь и фанаты хип-хопа у нас в кармане!»

Но Мэрайя смотрела на все это совсем иначе. Для нее это был рывок на свободу. Она подумала: «Вот этим-то я всегда и хотела заниматься! Видишь, что получается, когда я исполняю хип-хоп? Мне следует и дальше двигаться в этом – и только в этом – направлении!»

В Sony таким оборотом дела были очень встревожены. Хотя она и была чертовски права в том, что предложила позвать Джонса для ремикса Fantasy, но ограничить всю ее карьеру одним только этим направлением? Нет, это совсем другое дело. Снова мы оказались на распутье. Она была непреклонна в своем желании следовать по выбранному пути, хотя все мои коллеги и я сам советовали ей совсем иное. Мы постоянно повторяли: «Хорошо, следуй зову сердца…» Но при этом подчеркивали: «Ты можешь заполучить все! Все рынки. Все социальные группы. Все это может стать твоим, и в этом ни один артист прошлого не может с тобой сравниться!»

Трещина между нами из-за всего этого значительно расширилась. Я возглавлял Sony Music, а она была самым прибыльным активом компании. При этом мы были женаты и

потому не могли убежать от наших трений, ведь мы каждый вечер приносили их с собой домой…

Голоса друзей

Глория Эстефан

Томми хотел защитить Мэрайю и делал то, что было лучше для ее карьеры. Он так в нее верил! И она прошла весь путь от бэк-вокала до величайшей звезды в мире. Но вот опыт – опыт нельзя просто вложить человеку в голову, а она была еще очень молода.

Слава – коварная штука. Она может исчезнуть так же быстро, как появилась. В музыке «звездный» статус человека определяется самым знаменитым его хитом. И тут все зависит от потребителя. В общем, это непростое ремесло, и всегда нужно держать себя в руках.

Мишель Энтони, работник музыкального бизнеса

Мне всегда казалось странным, что в истории этих отношений Томми всегда выставляли злодеем. А ведь он извлек Мэрайю из безвестности, влюбился в нее и дал ей все, что только мог.

У Томми есть она специфическая черта. Она может раздражать, но если он вам и правда дорог, то вы даже найдете ее очаровательной. Он постоянно хочет быть в курсе всего. Это всепоглощающее желание. Пообщайтесь с ним несколько часов, а потом разойдитесь… но через двадцать минут он непременно перезвонит. Не то чтобы это был именно контроль, ему и правда любопытно, как у вас дела, не пропустил ли он чего…

Это можно назвать избыточным энтузиазмом в общении. Томми легко становится одержимым. И я полагаю, что в определенных ситуациях это выглядит как попытки контролировать людей, но на самом деле это увлеченность и страсть.

Глава 11. Песня на миллиард

"No Such Thing" *John Mayer*
"A New Day Has Come" *Celine Dion*
"Hot in Herre" *Nelly*
"Turn Off the Light" *Nelly Furtado*
"Always on Time" *Ja Rule featuring Ashanti*
"Cleanin' Out my Closet" *Eminem*
"A Thousand Miles" *Vanessa Carlton*
"Work It" *Missy Elliot*
"A Woman's Worth" *Alicia Keys*
"I Need a Girl" *P. Diddy featuring Usher and Loon*
"All I Have" *Jennifer Lopez featuring LL Cool J*
"Hero" *Enrique Iglesias*
"Whenever, Wherever" *Shakira*
"I'm Gonna Be Alright" *Jennifer Lopez*
"Can't Get You Out of My Head" *Kylie Minogue*
"Lose Yourself" *Eminem*
"Underneath It All" *No Doubt featuring Lady Saw*
"No Shoes, No Shirt, No Problems" *Kenny Chesney*
"Somebody Like You" *Keith Urban*
"Perfect Gentleman" *Wyclef Jean*
"Let Me Down Easy" *Chris Isaak*
"Come Away with Me" *Norah Jones*
"God Put a Smile on Your Face" *Coldplay*
"Clocks" *Coldplay*
"In Da Club" *50 Cent*
"Crazy in Love" *Beyoncé featuring Jay-Z*
"Baby Boy" *Beyoncé featuring Sean Paul*
"Shake Ya Tailfeather" *Nelly, P. Diddy, and Murphy Lee*
"Beautiful" *Christina Aguilera*
"I'm with You" *Avril Lavigne*
"P.I.M.P." *50 Cent*
"Into You" *Fabolous featuring Tamia*
"Where Is the Love" *The Black Eyed Peas featuring Justin Timberlake*
"Cry Me a River" *Justin Timberlake*
"Rock Your Body" *Justin Timberlake*
"Frontin' " *Pharrell featuring Jay-Z*
"Landslide" *The Dixie Chicks*
"Never Leave You (Uh Oooh, Uh Oooh)" *Lumidee*
"Beautiful" *Snoop Dogg featuring Pharrell and Uncle Charlie Wilson*
"Your Body Is a Wonderland" *John Mayer*

“I Want You” *Thalia featuring Fat Joe*
“Jenny from the Block” *Jennifer Lopez, featuring Styles and Jadakiss*
“Forever and for Always” *Shania Twain*
“I Can” *Nas*
“It’s Five O’Clock Somewhere” *Alan Jackson and Jimmy Buffett*
“The Seed (2.0)” *The Roots featuring Cody Chestnutt*
“Seven Nation Army” *The White Stripes*
“Hey Ya!” *Outkast*
“The Way You Move” *Outkast featuring Sleepy Brown*
“Almas del Silencio” *Ricky Martin*
“Who Wouldn’t Wanna Be Me” *Keith Urban*
“A Man Like Curtis” *The Best of Curtis*
“Mayfield” *Curtis Mayfield*
“The Black Album” *Jay-Z*
“Arcade Fire” *Arcade Fire*
“The Diary of Alicia Keys” *Alicia Keys*
“If I Ain’t Got You” *Alicia Keys*
“This Love” *Maroon 5*
“Walked Outta Heaven” *Jagged Edge*
“Lose My Breath” *Destiny’s Child*
“My Band” *D12*
“Drop It Like It’s Hot” *Snoop Dogg featuring Pharrell*
“Breakaway” *Kelly Clarkson*
“Are You Gonna Be My Girl” *Jet*
“100 Years” *Five for Fighting*
“Live Like You Were Dying” *Tim McGraw*
“Let’s Get It Started” *The Black Eyed Peas*
“99 Problems” *Jay-Z*
“Ch-Check It Out” *The Beastie Boys*
“Jesus Walks” *Kanye West*
“Take Your Mama” *The Scissor Sisters*
“My Boo” *Usher and Alicia Keys*
“Toxic” *Britney Spears*
“White Flag” *Dido*
“Just Lose It” *Eminem*
“Dirt off Your Shoulder” *Jay-Z*
“Only You” *Harry Connick Jr.*
“When the Sun Goes Down” *Kenny Chesney and Uncle Kracker*
“She Will Be Loved” *Maroon 5*
“Vertigo” *U2*
“You Had Me” *Joss Stone*
“Fell in Love With a Boy” *Joss Stone*
“American Idiot” *Green Day*
“Good News For People Who Love Bad News” *Modest Mouse*

“The College Dropout” *Kanye West*
“Musicology” *Prince*
“Valió la Pena” *Marc Anthony*
“Confessions” *Usher*
“No Such Thing” *John Mayer*
“A New Day Has Come” *Celine Dion*
“Hot in Herre” *Nelly*
“Turn Off the Light” *Nelly Furtado*
“Always on Time” *Ja Rule featuring Ashanti*
“Cleanin’ Out my Closet” *Eminem*
“A Thousand Miles” *Vanessa Carlton*
“Work It” *Missy Elliot*
“A Woman’s Worth” *Alicia Keys*
“I Need a Girl” *P. Diddy featuring Usher and Loon*
“All I Have” *Jennifer Lopez featuring LL Cool J*
“Hero” *Enrique Iglesias*
“Whenever, Wherever” *Shakira*
“I’m Gonna Be Alright” *Jennifer Lopez*
“Can’t Get You Out of My Head” *Kylie Minogue*
“Lose Yourself” *Eminem*
“Underneath It All” *No Doubt featuring Lady Saw*
“No Shoes, No Shirt, No Problems” *Kenny Chesney*
“Somebody Like You” *Keith Urban*
“Perfect Gentleman” *Wyclef Jean*
“Let Me Down Easy” *Chris Isaak*
“Come Away with Me” *Norah Jones*
“God Put a Smile on Your Face” *Coldplay*
“Clocks” *Coldplay*
“In Da Club” *50 Cent*
“Crazy in Love” *Beyoncé featuring Jay-Z*
“Baby Boy” *Beyoncé featuring Sean Paul*
“Shake Ya Tailfeather” *Nelly, P. Diddy, and Murphy Lee*
“Beautiful” *Christina Aguilera*
“I’m with You” *Avril Lavigne*
“P.I.M.P.” *50 Cent*
“Into You” *Fabolous featuring Tamia*
“Where Is the Love” *The Black Eyed Peas featuring Justin Timberlake*

Примерно в это же самое время головной офис Sony в Токио переживал большие перемены. Когда Акио Морита играл в теннис, с ним случился инсульт, и он передал свой пост генерального директора Норио Оге. С моей точки зрения, назначение Оги на эту должность было очень выгодно для нашего

подразделения, поскольку это давало мне возможность регулярно общаться с руководством и запросто обсуждать с ним все вопросы отчетности и трудные решения. Это было бы сущим благословением, если бы не тот факт, что здоровье Оги тоже начало портиться. У него уже случались сердечные приступы. К счастью, они были недостаточно сильны, чтобы убить его, но с каждым своим визитом в Нью-Йорк он казался все более и более усталым. Было видно, что он постепенно сдает.

Основатель Sony Акио Морита и Ога, бывший его правой рукой, создали компанию, производившую лучшую в мире электронику, и мыслили настолько широко, что деятельность корпорации охватила и многие другие области. Но вот внутри самой организации они совершили просчет, не сумев подготовить одного-двух руководителей себе на смену. Нет, неплохие менеджеры у Sony имелись, но они активно работали лишь на своих направлениях: в области электроники, полупроводников, игровых приставок. Корпорация также имела хороших страховщиков и финансистов. Но когда Ога получил полномочия от Мориты, им следовало уделить больше внимания поискам и продвижению людей, способных руководить корпорацией в будущем. Поступи Ога так – и Sony не пребывала бы в своем теперешнем положении, став бледной тенью той передовой организации, которая приобрела CBS Records в 1988 году.

Когда Ога, став генеральным директором, назначил на свое прежнее место Нобуюки Идеи, все были удивлены и шокированы. В Sony Corp. Идеи ничем не выделялся, и Ога выбрал его, обойдя повышением четырнадцать более высокопоставленных сотрудников. Никто не мог предвидеть, что из этого получится. Конечно, тогда нельзя было предположить, что десять лет спустя журнал Business Week заслуженно назовет Идеи одним из худших менеджеров 2005 года. Единственная наша надежда была на то, что Идеи обратит внимание на огромные прибыли, которые приносила корпорации Sony Music, и оставит нас в покое, чтобы и дальше занимались тем, что у нас хорошо получалось. Но я уже тогда насторожился и испытывал странное беспокойное ощущение – я чувствовал, что грядут перемены.

Одной из первых мишеней для Идеи оказалась киностудия Sony Pictures, бывшая Columbia Pictures. Под руководством Питера Губера и Джона Питерса эта студия была источником огромных расходов. Губер был одним из самых талантливых парней в кинобизнесе, а также обладал колоссальным даром убеждения. Но компания переживала упадок, и после невероятных финансовых потерь он смог сохранить свою должность лишь потому, что подружился с Микки Шульхофом, который своей

властью мог его прикрыть. Микки был ослеплен огнями Голливуда, он просто оставался в стороне и наблюдал, как картины проваливаются в прокате, а убытки растут. Самого Шульхофа, в свою очередь, не могли снять благодаря его старой дружбе с Огой. Но Микки проигнорировал слишком много тревожных сигналов. Когда твоя кинокомпания теряет миллиарды долларов и становится дешевле закрыть ее, чем скомпенсировать ущерб, то тебя в перспективе тоже не ожидает ничего хорошего, даже если ты друг генерального директора всей корпорации. Я старался держаться в стороне от этих событий, ведь я ничего не мог поделать, и это определенно были не мои проблемы. Но я видел, что будущность кинокомпании была мрачной.

В 1994 году им пришлось списать более 4 миллиардов долларов убытка, а в следующем году Sony Pictures начала рушиться. Губер выкинул за борт Питерса, а потом и сам покинул тонущий корабль. Но за неудачу кто-то должен был ответить. В отличие от Оги Идеи не питал к Шульхофу никакой симпатии. На самом деле, даже зная о преданности и дружбе, которые связывали Огу и Микки, он все равно принудил последнего уйти в отставку к концу 1995 года. Ога был очень расстроен, но Идеи знал, что тот не оспорит его решения, поскольку Ога сам только что назначил его на должность президента компании. Любое действие против Идеи может быть неверно воспринято в Токио и будет сопряжено с потерей лица.

Кроме того, это шаг был полностью оправданным, и его легко можно было понять. Вместе с тем этот эпизод ясно показал, что могущество Оги внутри корпорации уменьшается. С того момента и я, и все остальные в нашей компании стали следить за ситуацией во все глаза.

Когда работаешь с Майклом Джексоном, можно даже и не рассчитывать на то, чтобы остаться в границах сметы. Если уж Майкл брался за какой-то проект, то тратил столько, сколько считал нужным, и совершенно из-за этого не тревожился. Для какого-нибудь другого артиста затраты в миллион долларов при записи альбома могли бы считаться крупными. Но в случае с Майклом на один альбом могло уйти и 40 миллионов! Средний видеоклип в те годы обходился в 200 тысяч. Майкл же тратил на свои «короткометражные фильмы», как он всегда называл их, до нескольких миллионов за штуку. Дэйв Глю наложил было на такие расходы ограничение в миллион долларов, но Майкла это не волновало – он получал авансы в счет будущих прибылей и платил из своего кармана. Он рассчитывал вернуть деньги потом, когда его диски раскупят.

Бесконечно находиться на пике славы невозможно – и не важно, о чем идет речь: о музыке, спорте, моде или искусстве. Все упирается в то, каких еще новых рубежей ты достигнешь и как долго сможешь удержаться на них. Можно, конечно, поддерживать свой статус суперзвезды и по-прежнему быть знаменитостью, можно поддерживать высокие стандарты мастерства, но в любом случае продажи со временем будут снижаться. Но Майкл не просто отказывался признавать этот факт, но самым отчаянным образом бросал вызов таким тенденциям в своей карьере. После того как было улажено дело о растлении, Майкл подготовил свое триумфальное возвращение, записав в середине 1995 года новый альбом. Он надеялся, что мы сможем продать 100 миллионов копий… Сам альбом был на двух дисках и назывался HIStory: Past, Present and Future, Book I.

Расходы были просто астрономическими, поскольку на время работы Майкл обычно арендовал студии целиком, а таких студий по всему миру у него было шесть, и все они работали одновременно. Мы изо всех сил помогали ему найти классных новых продюсеров, которые позволили бы его музыке соответствовать веяниям времени. Но когда работа ведется в разных местах, очень трудно сфокусировать ресурсы на главном.

Не было никаких сомнений в том, что немалая часть альбома HIStory отражала недавние драматические события в жизни Майкла.

В этом альбоме говорил его внутренний голос. У артистов такое бывает постоянно – так они выражают боль и любовь, так переживают конфликты и изменения в жизни. Поэтому мы старались не судить их за то, что они пытаются таким образом сказать. Музыку мы оценивали лишь по двум параметрам: «Хорошая ли эта песня?» и «Сможем ли мы ее продать?».

Один из двух CD в наборе содержал отобранные Майклом любимые хиты, и его фанатам этот бонус должен был определенно понравиться. Но ход будущих продаж должен был определить новый материал, записанный на второй диск. В частности, там была песня Scream, которую он записал совместно со своей сестрой Джанет. Вероятно, самый простой способ понять, что Майкл чувствовал в те дни, – это посмотреть видеоклип с этой композицией. Он, кстати, обошелся в 7 миллионов долларов. Так вот, лейтмотивом этой песни были слова:

Хватит давить на меня!
Хватит давить на меня!
Хватит давить на меня!

Думаю, яснее выразиться было просто нельзя. Плюс еще эти разлетающиеся вокруг него стеклянные панели…

Там еще была запись кавер-версии шедевра Чарли Чаплина – Smile. Исполнение было превосходным, а сама песня, посвященная преодолению страданий через улыбку, была очень трогательной и эмоциональной. Я бы даже сказал, что в данном случае Майкл достиг совершенства. Принимая во внимание хаос внутри и вокруг него, я не мог ему не сочувствовать. Тем более что я знал – в глубине души он был по-настоящему хорошим парнем.

Но он также был и одним из самых сложных в общении людей, с которыми мне приходилось иметь дело. В то время его жажда поклонения не знала границ. Взять хотя бы рекламный ролик его альбома, который показывали в кинотеатрах перед началом фильмов. Там мы отсняли настоящий военный парад в восточноевропейском духе, а Майкл под радостные крики детей шествовал впереди при всех регалиях и со своей фирменной белой перчаткой. Эти кадры записывались в Будапеште, а в конце ролика там демонстрировали пятисотфутовую статую Майкла. Ролик был захватывающим и эффектным – неудивительно, ведь он стоил 5 миллионов. Но даже при всей этой грандиозности успех релиза все равно зависит от музыки, и если с ней что-то не так, то у альбома возникнут проблемы.

Для поддержки HIStory мы задействовали все наши проморесурсы. Наши маркетинговые усилия тогда, вероятно, в десять раз превзошли те, что мы в свое время затратили на альбом Thriller. Расходы составили 30 миллионов долларов. И с нашей точки зрения, результат был неплох – мы продали 20 миллионов комплектов, что для «двойных» альбомов было абсолютным рекордом. Но вот в глазах Майкла все выглядело иначе, поскольку он еще сильнее не дотянул до планки, которую задал Thriller.

Последующий концертный тур оказался феноменально успешным. Он дал по всему миру восемьдесят два концерта, которые в сумме посетили 4–5 миллионов человек. Но опять же шоу было до такой степени перегружено дорогостоящими деталями, что это не могло не отразиться на доходах самого Майкла. Бэк-вокалисты, спецэффекты, команды обслуживания, колонны грузовиков, перевозившие искусно сделанные декорации из города в город… все это стоило немало. Я уж не говорю об огромных статуях Майкла, которые возводились вблизи концертных площадок! У него просто развилась зависимость от хитов и от ревущих толп, а потому ему было плевать, сколько

придется заплатить за это. Впрочем, мы не имели ничего против.

Через полгода после выхода HIStory Мэл Ильберман помог нам провернуть одно дельце, которое казалось всем очень выгодным. В 1985 году Майкл выкупил музыкальный каталог ATV за 47,5 миллиона долларов. В этот каталог, в частности, входила почти вся музыка The Beatles, записанная до разрыва между Джоном Ленноном и Полом Маккартни. Как я уже однажды упоминал, Sony по глупости продала свой собственный каталог незадолго до того, как я пришел в компанию. И вот вскоре после выхода HIStory мы заключили сделку, по условиям которой выплачивали Майклу 90 миллионов за слияние наших каталогов.

Для Майкла это была великолепная сделка. По существу, он уступал нам лишь половину каталога за сумму вдвое большую, чем та, что он заплатил за весь. Кроме того, маркетингом всего каталога теперь занялась Sony/ATV, что, конечно, для Майкла было очень выгодно, особенно в долгосрочной перспективе. Кроме того, став нашим партнером, он еще и начал получать проценты с продаж. Если бы Майкл был просто бизнесменом, то это стало бы потрясающим образцом взаимовыгодного сотрудничества.

Проблема была в том, что это соглашение тесно связало Майкла с Sony именно в тот момент, когда он переживал не лучшие времена как музыкант и был готов заплатить любые деньги, чтобы доказать, что это неправда.

В феврале 1996 года мы с Мэрайей направились в Лос-Анджелес на церемонию вручения «Грэмми» и ожидали триумфа. Из-за успеха альбома Daydream Мэрайю номинировали в шести категориях – самое большое количество позиций, которое она когда-либо получала за один год. Конечно, никогда не знаешь, как все повернется. Но мы считали, что у нее хорошие шансы выиграть по меньшей мере в трех номинациях, включая «Альбом года».

Мы выработали наилучшую стратегию – договорились с Кеном Эрлихом, продюсером «Грэмми», начать шоу с выступления Мэрайи и Boyz II Men, исполняющих One Sweet Day. Согласно опросу журнала Rolling Stone, их совместное выступление было наилучшим в истории. Тем вечером это было трогательно, как и всегда, потому что вдохновение, текст и заключенное в нем послание «Встретимся на небесах» были очень личными для исполнителей, заключая в себе чувства Мэрайи по отношению к ее умершему продюсеру, Дэвиду Коулу, а также и то, что Boyz II Men ощущали по поводу смерти организатора своих туров. Когда ты так планируешь начало шоу, то можешь быть уверен, что все

глаза и уши будут прикованы к тебе до самого его конца. One Sweet Day побила рекорды Элвиса и «Битлз», оставаясь первым номером в чартах в течение шестнадцати недель. Среди всех шести номинаций премия «Лучшее вокальное поп-исполнение дуэтом или группой» казалась просто гарантированной.

Но когда подошло вручение этой награды, Мэрайю и Boyz II Men не вызвали на сцену. Премию получил выступающий уже более трех десятков лет ирландский фолк-ансамбль The Chieftains, который вместе с Ваном Моррисом исполнил Have I Told You Lately That I Love You?

Это была чудесная песня, и, признаем для начала, не существует никакого точного способа определить, что одна прекрасная песня заслуживает премии больше, чем другая. Но когда ты основательно выложился и не победил – это ощущается как удар в живот. Я остался спокоен.

– Хорошо, эта тебе не досталась, – сказал я Мэрайе. – У тебя еще много номинаций впереди.

Мэрайя много потрудилась и над Fantasy. С ее точки зрения, эта песня четко выражала то, признания чего она больше всего хотела добиться, – ее душевной искренности, – и она претендовала на награду за «Лучшее вокальное поп-исполнение»…

На сей раз мы наблюдали, как вызывают Энни Леннокс, исполнившую No More I Love You's.

При вручении «Оскаров» случается так, что кассовый хит уступает фильму независимой студии. Людям нравится поддерживать слабейшего. Но мне казалось, что здесь происходит нечто большее. Я гадал, не было ли это знаком того, во что этот вечер стал превращаться – в обратную реакцию на успех Мэрайи со стороны организации «Грэмми», которая дважды наградила ее после первого же альбома.

Чтобы понять, почему я так думал, важно разобраться, кто выбирает лауреатов «Грэмми». Голосуют члены NARAS – Национальной академии искусства и науки звукозаписи, – и эта система выглядит довольно беспристрастной. Но по существу голосующие отнюдь не объективны. Совсем наоборот.

Голосуют исполнители, продюсеры, авторы песен и менеджеры по подбору артистов и репертуара – люди, которые постоянно и настойчиво конкурируют друг с другом. Они все хотят добиться высокой оценки своего творческого потенциала, а также высоких позиций в чартах и хороших показателей продаж.

Люди, которые присуждали премии этим вечером, казалось, посылали сигнал: «Мы можем вознести тебя, но не забывай, мисс Поп-Принцесса: когда добиваешься слишком большого успеха, у

нас также есть и власть низвергнуть тебя. Мы хотим забрать кое-какие благоприятные шансы обратно и не собираемся оставлять их все тебе. Ты всегда получаешь все. Теперь мы отдадим все другим».

Третья номинация – ничего. Четвертая – снова ничего. Пятая – то же самое. Я чувствовал, как Мэрайя рядом со мной постепенно ощетинивается. Я хотел спрятаться за креслом всякий раз, как объявляли очередных победителей и камеры обращались к нам, чтобы запечатлеть нашу реакцию. Позже мне говорили, что с каждой неудачей мое лицо становилось все более озабоченным. В глубине души я понимал, что меня обвинят во всем этом, пусть даже я был и ни при чем. Но как еще Мэрайя могла воспринять происходящее?

В ее глазах эти результаты были ответной реакцией против деятельности той большой машины, которая прежде проталкивала ее на первые позиции. А кто был лицом этой машины? Парень, сидящий рядом с ней.

«Альбом года» достался Аланис Морисетт за Jagged Little Pill. Это определенно был отличный альбом, и кто угодно мог обосновать, что он заслуживал премии. Аланис в этом году была новичком и выступила лучше всех, получив четыре «Грэмми». Ее успех был главной новостью вечера – наряду с провалом Мэрайи Кэри.

Мэрайя осознавала свое унижение и свой гнев, пока мы возвращались в отель «Беверли-Хиллз». Можно было слышать, как трещина между нами со скрипом становится шире, и это в тот вечер, который, как я надеялся, позволит припомнить все то хорошее, что позволило нам зайти так далеко. Без шансов!

Вместо этого мы молча отправились на посвященную «Грэмми» вечеринку, которую устраивала компания Sony. Неловкость никуда не исчезла и там. В целом у Sony было семь победителей. Наша компания была на взлете, и большое торжество было вполне уместным. Но вместе с тем я тихонько попросил одного из «технарей» убрать с экранов на вечеринке повторный показ церемонии «Грэмми» и заменить его на видео с нашими исполнителями, чтобы не рассердить Мэрайю. Можете в такое поверить? Просто невероятно. Но я действительно ужасно сочувствовал ей. Возьми она четыре или пять «Грэмми», этот день мог бы решить и более глубокие проблемы в наших взаимоотношениях.

Но провал все только испортил. Мы оба были тогда на взводе. Даже от невинного словечка, которое я счел бы комплиментом, она взрывалась, как фейерверк. В прессе цитировали главу Columbia Records, который назвал Мэрайю «франшизой». Он

сказал это в самом доброжелательном смысле, подразумевая, что она – звезда огромного масштаба, любимая во всем мире. Но Мэрайя восприняла это слово совсем иначе.

– Вы, ребята, не даете мне быть собой.

Казалось, что вся та поддержка и те указания, которые Мэрайя получала от меня и всех вокруг нее в Sony и которые помогли ей прийти к огромному успеху, заставляли ее чувствовать себя птицей в клетке. Маленькая девочка, которой прежде никто не руководил, которую никто не направлял и не ограничивал, сейчас чувствовала себя в кандалах ответственности, пришедшей вместе с достижениями. Даже ее помощники переняли это отношение.

– Мы отправляемся в путешествие, – сказал как-то один из них. – Sony не приглашена.

А вот вам реальность. Люди из ее окружения распускали слухи о том, что будто бы Мэрайю держали под замком в окружении охраны, но правда в том, что много раз, когда я спал у себя дома, набираясь сил для следующего двадцатичасового рабочего дня, она веселилась в клубах с друзьями и возвращалась лишь на рассвете. Между нами возрастало недоверие. Хорошего исхода тут просто не могло быть. С какой стороны ни глянь, каких бы добрых намерений я ни имел – ситуация была проигрышной в любом случае.

И без того достаточно трудно иметь дело с рушащимися отношениями, но, когда в дело вступает пресса, проблемы достигают нового уровня. И конечно, как раз в тот момент журнал Vanity Fair заказал мою биографию. Она должна была быть написана независимо от моего согласия, так что, ввязываясь в это, я знал, что меня попытаются представить в наименее выгодном свете. Но успеха Sony Music нельзя было отрицать. Шесть из десяти самых популярных синглов и альбомов в США принадлежало нашим исполнителям – и я согласился сотрудничать с автором, Робертом Сэмом Энсоном, рассчитывая, что, как бы сильно он меня ни очернял, истина все равно прозвучит там, где говорить буду я сам. Конечно же он извратил все, что я сказал, так, чтобы это подходило для той истории, которую он изначально намеревался написать.

Я жаждал рассказать о череде успехов нашей компании, но Сын Сэма[10] Энсон, казалось, имел совсем другие намерения. Он хотел копаться в грязи наших конфликтов с Мэрайей. И, хуже того, каждый второй вопрос будто бы содержал в себе какой-то этнический подтекст. Я почувствовал, что затевается нечто странное, когда фотограф попросил меня позировать за столом с опущенными жалюзи. Он сказал, это будет выглядеть потрясающе

и добавит контраста.

Фотограф был известным профессионалом, и я положился на его мнение. Но потом я обратился к редактору журнала Грейдону Картеру и поинтересовался, зачем на самом деле это все было нужно.

– Вы похожи на персонажа из книг Деймона Раньона[11], – сказал он. – Не волнуйтесь, все получится просто отлично!

Мне все же следовало прислушаться к своим инстинктам, поскольку в итоге ту фотографию обработали так, что я стал казаться каким-то зловещим мафиози. Ну а в прилагающейся статье меня изобразили как человека, который велит подбрасывать конские головы в кровати тех, кто перешел ему дорогу.

Ну да, однажды я выплеснул коктейль на макушку одному мерзавцу. Он вполне этого заслуживал, но мне до сих пор неловко вспоминать тот эпизод. Однако та статья была просто квинтэссенцией этнических стереотипов в отношении итальянцев. А у меня, как назло, не было под рукой своего Эла Шарптона[12], чтобы поднять шум из-за оскорбления чести и достоинства.

Поймите, я умею держать удар. Но автор статьи исказил образ моего отца, предположив, что у того были связи с мафией. Естественно, я был возмущен. Мой отец был одним из милейших и добрейших людей, прекрасным семьянином… Он много трудился в жизни, строя свой бизнес для того, чтобы обеспечить родных. Та статья была похожа на кучу собачьего дерьма, которую кто-то вывалил у вас под дверью, чтобы после позвонить в звонок и убежать. И когда говорю «убежать» – я не шучу. Несколько лет спустя я случайно встретил того журналиста в супермаркете района Сэг-Харбор, и, когда этот жалкий червяк узнал меня, он бросился к выходу так быстро, что, наверное, побил олимпийский рекорд.

Все же одной из самых неприятных составляющих этой истории стало то, что Мэрайя никогда даже не пыталась опровергнуть написанное этим поганцем. Более того, было совершенно очевидно, что ее окружение участвовало во всем этом с самого начала. Ради Мэрайи я прошибал стены головой, особенно когда нужно было защитить ее в ситуациях типа этой. Что же, если это не имеет значения…

Обдумывая это теперь, я понимаю, насколько подавленной она себя чувствовала в то время. Она происходила из мира без четких правил и установлений, а потом начались наши отношения, и ее швырнуло в новую реальность, где нам обоим постоянно приходилось выкладываться по полной, жать на газ и день за днем гнать на полной скорости. Груз ответственности был

очень велик, а опытные люди вокруг постоянно принимали решения за Мэрайю и слишком часто говорили ей, что и как надо делать. Все это и правда угнетало, и в итоге она почувствовала, что потеряла контроль над своей жизнью. Если Мэрайе и правда казалось, что я помыкаю ею, то мне очень жаль. Был ли я одержим? Пожалуй. Но отчасти именно это стало причиной ее успеха. И моего тоже. Если ты ничего не контролируешь, руководя компанией с четырьмя сотнями артистов и четырнадцатью тысячами сотрудников, то тебя не ждет ничего хорошего, и на работе ты продержишься недолго.

Нашей проблемой стало то, что я одновременно был и ее мужем, и руководителем Sony.

В ней стало расти раздражение. А поскольку я был так или иначе всегда поблизости, то изливалось это раздражение именно на меня. Наши отношения с каждым днем становились все сложнее и напряженнее. Однажды утром, уходя на работу, я написал небольшую записку и оставил ее на ночном столике. Это была цитата из песни Someone Saved My Life Tonight, текст которой Берни Топин написал для Элтона Джона:

> Бабочки могут летать…
> Лети далеко…

Через несколько недель мы стали жить отдельно и в конечном счете развелись, продав наш волшебный замок. Мы оба испытывали друг к другу так много глубоких чувств, но в итоге нашу сказку ожидал совсем не сказочный финал. А несколько лет спустя в том доме вспыхнул пожар, который уничтожил его до основания.

Я старался не позволять личным трудностям влиять на эффективность моей работы. Но то было, конечно, непростое время. Газеты постоянно напоминали мне о Мэрайе сообщениями о том, как она развлекается в клубах до пяти утра и тусуется с какими-то бейсболистами. Я погрузился в работу глубже, чем когда-либо прежде. Не знаю, была то ирония судьбы или просто совпадение, но именно тогда в поле моего зрения попала песня, которая, как я был уверен, произведет на слушателей огромный эффект. Это была композиция My Heart Will Go On.

Нас уведомили, что через шесть месяцев должен был выйти фильм «Титаник», где снимались молодые Леонардо Ди Каприо и Кейт Уинслет. Вокруг этой картины уже тогда было много шума. Режиссером фильма был Джеймс Кэмерон, а композитором –

Джеймс Хорнер, но на тот момент песен в самом фильме не было, только музыка. Но Хорнер считал, что подобрать песню в тему фильма очень важно.

Кэмерон не соглашался – он не хотел, чтобы его критиковали за то, что фильм, дескать, слишком коммерциализирован. Вместе с тем он хотел угодить руководству кинокомпаний и знал, что если «титульная» песня фильма станет хитом, то кассовые сборы от этого только выиграют. Так что в конце концов он неохотно согласился.

Я отлично помню тот вечер, когда Селин явилась, чтобы заняться этим. Мы все – Хорнер, Рене, Селин и я – собрались на студии «А», в здании Hit Factory. Селин прошла в бокс звукозаписи, быстро пробежалась по тексту и сказала:

– Хорошо, я готова работать. Поехали!

Она надела наушники, и мы дали воспроизведение мелодии. Селин начала петь, и в тот момент я весь будто покрылся гусиной кожей. Когда ты и правда чувствуешь нечто особенное, то ошибки быть не может. Я стал свидетелем аудиозаписи, которая войдет в историю вокала! Песня закончилась, и стало ясно, что это было Оно. С первого же раза, без всяких помарок. Именно эта «пробная» запись и стала тем оригиналом, который вы можете услышать по всему миру и который люди будут слушать до конца времен.

Моей единственной заботой оставалось то, в какую часть фильма поместить песню. Мы обратились с этим вопросом к Джеймсу Кэмерону, и он ответил:

– Если уж я вообще соглашусь на это, то песня пойдет в самом конце, вместе с титрами.

– Да кто тогда будет ее слушать?! – возмутился я. – Все же в это время будут ломиться к выходу из зала!

Мы долго спорили, но не буду вдаваться в подробности, так как в конце концов я согласился. Это был фильм Джеймса Кэмерона, и он легко выиграл, поскольку в этом деле все было или по его воле, или никак. Так что я решил воспользоваться возможностью, понимая, какого крупного результата можно ожидать. Ну а сейчас я вообще считаю, что Кэмерон был на сто процентов прав и поместить эту песню где-либо еще в фильме было бы ошибкой. От My Heart Will Go On на глаза наворачиваются слезы, и, когда я выходил после показа готовой картины, ясно осознавал, что мы создали даже нечто большее, чем рассчитывали вначале.

Тогда же я решил пойти ва-банк.

Селин в то время как раз записывала новый студийный альбом, который должен был поступить в продажу одновременно

с выходом альбома саундтреков «Титаника». Студийный альбом назывался Let's Talk about Love, и я пригласил Уолтера А., чтобы тот помог перезаписать My Heart Will Go On, используя оркестровку Хорнера и исходный вокал Селин. Получившийся материал мы, таким образом, смогли разместить на двух альбомах сразу. Наш замысел состоял в том, чтобы выпустить оба альбома в один день – 18 ноября 1997 года.

Большинство людей в Sony посчитало, что я сошел с ума.

– Томми, что ты затеял? Зачем тебе это? – изумлялись они. – Ведь на рынке альбомы просто сожрут друг друга!

– Ни в коем случае! – отвечал я. – Фильм станет блокбастером, а каждый из этих двух дисков предназначен для своей особой аудитории.

Мне было известно и кое-что еще. Еще за четыре года до этого меня назначили главой Sony Worldwide, и с тех пор я контролировал нашу активность за рубежом. К тому времени все пережитки феодализма в департаментах компании были уже ликвидированы, а все управление – выстроено на новых началах. Раньше это выглядело как-то так: «Давайте добьемся успеха в Англии… потом во Франции и Германии, а уж через них – в Голландии и Бельгии… Потом посмотрим на дела в Азии…» Всему этому пришел конец, работа по всему миру была упорядочена. Когда нам нужно было, чтобы какая-то запись стала популярной по всему миру, мы просто поднимали настоящее маркетинговое цунами, не колеблясь и не опасаясь внутренних трений. А еще у нас была Полли Энтони. Эта удивительная женщина пробилась наверх, начав работу секретарем и став в итоге президентом компании Epic. Она сосредоточила свои усилия на том, чтобы Селин Дион добилась успеха. Наши конкуренты гадали: «Как же так, почему даже лучшие наши хиты не дают продаж свыше 5 миллионов дисков, а Sony в тех же условиях продает 20?!» В этом не было никакой магии, только результаты продуманного планирования, и история с «Титаником» служит тому отличным примером.

За год мы продали 30 миллионов копий Let's Talk about Love, и этот альбом возглавил чарты по всему миру. Одновременно с этим продажи альбома-саундтрека достигли такого же уровня. Кроме того, песня My Heart Will Go On получила в следующем году «Оскара», не говоря о четырех «Грэмми».

Позвольте мне пояснить, что это означало с финансовой точки зрения. Продажа 60 миллионов альбомов принесла Sony почти миллиард долларов – и это только трудами одного артиста. В наши дни, учитывая состояние музыкальной индустрии, можно с уверенностью сказать, что такого больше никогда не случится.

Вторая половина 1997 года пронеслась, как нарезка из кинохроники. Продажи обоих альбомов Селин все росли. Вышел и новый альбом Боба Дилана – Time out of Mind. Он походил на шедевры Пикассо, которые будто специально созданы для того, чтобы напоминать людям, какой потрясающей может быть работа мастера. На вечеринке после следующей церемонии «Грэмми» я с гордостью смотрел видеозапись вручения Бобу награды «Альбом года». Но у нас не было времени почивать на лаврах и смотреть записи наших побед. Тот, кто не движется вперед, пятится назад.

Успех музыкальных компаний имеет инерционную и циклическую природу. То, что публика видит и слышит в 1993 году, – это результат рабочего процесса, начавшегося года за три до этого. Соответственно, все то, что приняло завершенную форму в конце 1997 года, начало развиваться не позднее 1994-го. Каждые несколько лет колоссальный взрыв творческой активности и вал хитов сменяется временным затишьем. Это ни в коем случае не значит, что у компании проблемы, – просто переходный период. Естественная часть нашего прекрасного музыкального ремесла. Стоит только понять это – и станет ясно, что такое положение нужно просто принять и сосредоточиться на развитии новой волны артистов.

Мы были полностью готовы к наступающему 1998 году. Мы не только приложили огромные усилия к поиску новых талантов, но также вели активную работу буквально с каждым музыкальным жанром. Такой подход позволил нам даже в этот период выдавать один хит за другим.

Мы развернули на региональном уровне настоящую сеть по поиску талантов и пригодного материала. Наши сотрудники опрашивали десятки студентов и юных меломанов по всей стране, нанимая лучших из них в ряды разведчиков. Они должны были наблюдать за кампусами и клубами, а потом ежемесячно отчитываться мне о своих находках. Именно наша разведчица в Хьюстоне, Тереза Ла Барбера Уайтс, обнаружила для нас группу молодых девушек, называвших себя Destiny's Child.

Главной вокалисткой и звездой всей группы была, конечно, Бейонсе Ноулз. Но в группе было четыре человека, когда они записали свой первый альбом в 1998 году. Нам удалось помочь с организацией, так как мы обратились за помощью к Кори Руни, великолепному продюсеру, работавшему и с Мэрайей. С исполнением же девушкам помог Вайклеф Жан из хип-хоп-трио The Fugees. В результате сингл No, No, No занял вершину хит-парада Billboard в категории хип-хопа, а весь альбом разошелся по всему миру в 3 миллионах экземпляров.

В связи с этой группой у нас было много юридической возни и перемен в составе артистов, но к третьему альбому ядро группы оформилось в виде самой Бейонсе, Келли Роуленд и Мишель Уильямс. Мы продолжали развивать группу и благоразумно поместили их песню Independent Woman в кинофильм «Ангелы Чарли». Это решение подняло рейтинг альбома Survivor до уровня стратосферы.

Уже тогда было понятно, что рано или поздно Бейонсе сможет стать и станет той суперзвездой, которой она является сейчас. Нечто похожее было с Дайаной Росс, когда она покинула The Supremes и начала сольную карьеру.

Подобным же образом, пусть и не мгновенно, прославилась другая знаменитая солистка – Лорин Хилл из трио The Fugees. Лорин была одной из самых исключительных артисток, которых я встречал, но народ в моей команде был обеспокоен, когда прослышал о том, что она собирается записать альбом в одиночку.

The Fugees были исключительно успешной группой, и нам удалось продать 15 миллионов копий их предыдущего альбома. Казалось, не было никаких причин «раскачивать лодку» и подвергать трио опасности преждевременного распада, который неминуемо случился бы, добейся Лорин немедленного успеха. Так что мы решили встретиться с группой и узнать, не согласится ли Лорин придержать коней и сделать для начала еще один альбом в составе The Fugees. Но все же несколько месяцев спустя Лорин позвонила мне и сказала:

– Почему бы вам, ребята, не заглянуть ко мне? Послушаете, что у меня получается с соло-проектом, над которым я работаю…

Мы с коллегами пришли к ней на студию, уселись и прослушали те несколько песен, что она уже записала. Меня полностью захватило и унесло – каждая следующая композиция была лучше предыдущей! Там было все: ритм-н-блюз, соул, хип-хоп и даже регги. Я сидел там и думал: «Боже мой, ну и дела… Да она точно будет нашей следующей мировой суперзвездой!»

Альбом, в который вошли эти песни, назывался The Miseducation of Lauryn Hill. Он вышел в 1998 году и впоследствии получил пять «Грэмми», включая премию «Альбом года» и «Лучший новый артист». Когда ты спускаешься с этой сцены, унося с собой пять «Грэмми» за первый соло-альбом, то ощущаешь такую силу, как будто ты мчишься в грузовой фуре… или как будто она в тебя врезалась. Это меняет каждую деталь, каждый аспект твоей жизни. Плюсы очевидны – карьерные перспективы, доходы, слава, причем не важно, продержится она за тобой всю жизнь или же ее хватит лишь на пятнадцать минут. Но есть и

минусы. Прежде всего – огромное давление, которое приходит вместе со славой. Тебя начнут повсюду преследовать, пресса станет писать обо всем, что бы ты ни сделал… даже если ты этого и не делал. Фотографы окружат твой дом и будут снимать твоих детей через окна. Они доведут тебя до такого состояния, что ты спросишь себя: «А стоило ли оно того?» В общем, твоя жизнь больше уже не будет принадлежать тебе.

Заранее нельзя предсказать, кто сможет выдержать давление успеха такого рода. Ведь все начинается так, как будто сбылась мечта всей твоей жизни. Проверить свою стойкость можно лишь тогда, когда мечта и правда станет реальностью. Безумной реальностью. Когда ты получаешь «Грэмми» в составе группы, то вокруг тебя есть люди, которые могут несколько смягчить первоначальный шок, а потому у тебя есть шанс. К сожалению, в случае с Лорин это было не так. Той поддержки, что ей могли оказать окружающие, было явно недостаточно для того, чтобы справиться с лавиной пристального внимания, объектом которого она стала.

Более того, несколько человек, работавших с ней над альбомом, подали на нее в суд, утверждая, что она должна была упомянуть их в качестве соавторов. Мы советовали ей заключить мировое соглашение на умеренных условиях, но она отказалась. Когда дело дошло до суда, Лорин потеряла самообладание при даче показаний и в итоге вынуждена была заплатить миллионы. Вскоре после этого она эмоционально закрылась. Она всего лишь хотела убежать от всего этого – и ей это удалось. Мне думается, она приняла вполне сознательное решение по спасению своей личной жизни, ну а мы в течение некоторого времени не могли ее разыскать. Она просто исчезла.

Иногда, даже если вам повезло найти и привести к успеху талантливого исполнителя, вы не можете вести дела и строить планы с полной уверенностью в том, что этот конкретный артист будет вести себя предсказуемо. Большинство людей из бизнеса просто не могут понять, что работа с музыкантами является очень деликатным процессом. Именно поэтому способность постоянно опекать и поддерживать артистов является обязательным требованием для любого специалиста в нашем ремесле.

Для контраста с Лорин я приведу пример Уилла Смита, который уже был звездой, когда мы подписали с ним контракт. Он начинал рэпером в Филадельфии, а потом стал актером и снялся в успешном сериале «Принц из Беверли-Хиллз». В области кино его популярность уже была просто огромна, и потому мы могли не опасаться, что успех с нами вскружит ему голову. Выпущенный нами в 1997 году альбом Big Willie Style был

поразительной смесью поп-музыки и хип-хопа. Мелодии были бодрыми, «уличными» и крутыми – ничего удивительного, что мы продали 15 миллионов дисков. В данном случае задел популярности и славы пошел артисту только на пользу.

Одновременно с этим мы в 1998 году добились исключительных успехов в области кантри. Группа Dixie Chicks была похожа на дуновение свежего ветерка и заметно выделялась на общем фоне. Чтобы понять, насколько они хороши, достаточно было лишь услышать голос Натали Мейнс и то, как гармонично звучала группа в целом, исполняя, например, песню Wide Open Spaces. По отдельности они были отличными артистками, но в них было и нечто большее. Они являлись яркими индивидуальностями, имели передовые взгляды, а их манера вести себя на сцене была живой, волнующей и прямолинейной.

Мы заметили их во время одного из наших музыкальных конвентов. Туда обычно съезжались со всего мира тысячи исполнителей, торговых представителей и ребят с радио. Артисты или группы с новыми альбомами, сумевшие организовать выступление на нашем конвенте, гарантированно привлекали к себе наше внимание и могли стать объектом наивысшего приоритета.

Выступление Dixie Chicks было настолько замечательным, что покорило всех, кто его слышал. Они стали одним из самых больших прорывов в истории музыки кантри, стилистически сблизившись с поп-музыкой и захватив плацдарм, на который более десяти лет спустя придут музыканты вроде Тейлор Свифт. В чисто музыкальном отношении Тейлор будет отличаться от Dixie Chicks, но точно так же рассматривается слушателями уже не просто как звезда кантри, но и как крупная поп-звезда.

В то время хиты шли практически сплошным потоком и это обстоятельство прокладывало нашей компании путь к будущим успехам. Мы чувствовали себя как дети в кондитерской. Каждый раз, когда казалось, что живот уже полон, на витрине появлялось какое-нибудь особое новое лакомство, от которого никак не получалось отказаться. Например, потрясающий «испанский» альбом Шакиры, называвшийся Donde Estan los Ladrones?

Когда я впервые встретил Шакиру, ей было не больше шестнадцати. Она едва говорила по-английски и ужасно стеснялась, но ее голос и музыкальные способности ошеломляли. Позже я понял, что на самом деле она вовсе не так уж застенчива. На самом деле Шакира исключительно умна, красноречива и даже, скажу безо всякого осуждения, довольно требовательна.

Мы несколько лет убеждали ее сменить язык записей и начать петь по-английски. Помню тот день, когда она принесла

мне свой новый альбом. Я откинулся в кресле и стал изучать тексты песен, которые просто загипнотизировали меня своей поэтичностью. Я почувствовал, что мы стоим на пороге нового и совершенно оригинального музыкального открытия мирового уровня. Ведь человек, который смог найти такие слова и сложить из них такие песни, безусловно, обладал достаточным талантом, чтобы привлечь восхищенное внимание миллионов людей по всей планете. Я чувствовал, что в мире музыки приближается настоящий взрыв.

Так и закончился тот переходный период…

Голоса друзей

Селин Дион

Томми и Рене пришлось уговаривать меня спеть My Heart Will Go On, и теперь я очень им за это благодарна. Конечно, сами артисты должны участвовать в принятии таких важных решений, но нужно также и доверять людям, которые понимают в этом бизнесе.

Помню, как пришла на ту запись. Это ведь должен был быть только пробный вариант. Я прибыла в Нью-Йорк самолетом и была не в очень хорошей форме – ни в физическом плане, ни в вокальном, ни в эмоциональном. Но, эй, это же всего лишь демо? К тому времени саундтрек фильма еще не был готов, и я решила сделать пару попыток, чтобы проверить, как мне подходят тон и ритм.

Я даже позволила себе чашку черного кофе с сахаром, а ведь я никогда не делаю этого перед серьезными записями… Кофе может повлиять на звучание голоса, а кофеин как таковой вызывает излишнее возбуждение, что не очень хорошо, по крайней мере для меня.

Итак, я выпила кофе в самолете, а потом еще один, после приземления. Какого черта? Всего лишь демо.

Я приехала на студию, встретила наших и начала петь.

И так вышло, что именно сделанную мной тогда запись вы можете до сих пор слышать по радио. Вместе со всем этим сахаром и кофе.

Рене Анжелил

Знаете, иногда бывает так, что у артиста есть отличная песня,

но его музыкальная компания просто не может разобраться в том, когда выпустить ее, как рекламировать, где ее лучше всего показать. Так вот, в решении таких вопросов Томми является величайшим мастером.

Мишель Энтони

Это верно, я была на том предварительном просмотре. Признаю, некоторым из нас «Титаник» не понравился. Мы считали, что фильм слишком затянут и перегружен пафосом. Но тут вмешался Томми.

– Это будет самый крутой фильм за десятилетие! – сказал он.

Тогда кое-кто из нас закатил глаза, да. Но Томми был прав.

Продажа десятков миллионов дисков Селин тоже имела для него большое значение. Это было свидетельством того, что Томми открыл еще одну выдающуюся вокалистку и помог ей в развитии так, что она смогла опередить в популярности Мэрайю. Он должен был доказать самому себе, что сможет повторить тот свой успех.

И он это доказал. А потом доказал еще раз – в случае с Шакирой. Ну а потом и вовсе грянул «латиноамериканский взрыв».

Роберт Де Ниро

История Томми – это одна из классических американских историй успеха. Шустрый паренек из простого района, который использовал свою смекалку, чтобы стать большим человеком.

Потом случались и трудные времена, но это ведь и есть настоящая проверка для мужчины. Сразу становится видно, сможешь ли ты преодолеть эти трудности и как будешь жить дальше.

Джо Пеши

Разрыв с Мэрайей причинил Томми много боли. Многие люди этого не понимают. Но всем нам иногда приходится проходить через подобное. В свое время он так же переживал из-за развода со своей первой женой и из-за детей, которых очень любил. Они правда замечательные.

К таким вещам просто невозможно привыкнуть, и они каждый раз ранят вас так глубоко, как будто произошли впервые. Люди думают, что такие ситуации сопровождаются ненавистью к бывшему спутнику жизни, но это далеко не всегда так. Ты прежде

всего ненавидишь саму ситуацию. Томми никогда никого не обвинял в своих несчастьях – я это точно знаю, ведь мы много говорили с ним об этом.

Но после всех этих испытаний он воспрянул духом и стал сильнее, чем когда-либо прежде. Думаю, эту способность в нем воспитал район, где он вырос, – в тех местах нужно было уметь быстро подняться, если уж тебя сбили с ног. Вставай и дерись – или беги. Но Томми никогда не бегал от проблем, напротив, он всегда продолжал идти вперед. Потому он и стал тем Томми Моттолой, которого мы знаем.

Глава 12. «Латиноамериканский взрыв»

“We Belong Together” *Mariah Carey*
“Since U Been Gone” *Kelly Clarkson*
“Gold Digger” *Kanye West featuring Jamie Foxx*
“Candy Shop” *50 Cent featuring Olivia*
“Shake It Off” *Mariah Carey*
“Mr. Brightside” *The Killers*
“Soldier” *Destiny’s Child featuring T.I. and Lil Wayne*
“Switch” *Will Smith*
“My Humps” *The Black Eyed Peas*
“Feel Good Inc.” *Gorillaz*
“Collide” *Howie Day*
“La Tortura” *Shakira featuring Alejandro Sanz*
“Cater 2 U” *Destiny’s Child*
“1 Thing” *Amerie*
“It’s Like That” *Mariah Carey*
“Because of You” *Kelly Clarkson*
“These Words” *Natasha Bedingfield*
“Get Right” *Jennifer Lopez*
“Daughters” *John Mayer*
“Ordinary People” *John Legend*
“Wonderful” *Ja Rule featuring R. Kelly and Ashanti*
“Mississippi Girl” *Faith Hill*
“Don’t Bother” *Shakira*
“You’re Beautiful” *James Blunt*
“This Is How a Heart Breaks” *Rob Thomas*
“Fix You” *Coldplay*
“It’s Hard out Here for a Pimp” *Three 6 Mafia*
“The Breakthrough” *Mary J. Blige*
“Unwritten” *Natasha Bedingfield*
“Devils and Dust” *Bruce Springsteen*
“Me and U” *Cassie*
“When the Sun Goes Down” *Arctic Monkeys*
“SOS” *Rihanna*
“One” *Mary J. Blige and U2*
“Smile” *Lily Allen*
“Suddenly I See” *KT Tunstall*
“Fergilicious” *Fergie featuring will.i.am*
“London Bridge” *Fergie*
“Steady, As She Goes” *The Racounteurs*

"Irreplaceable" *Beyoncé*
"Crazy" *Gnarls Barkley*
"Put Your Records On" *Corrine Bailey Ray*
"Laffy Taffy" *D4L*
"Don't Forget about Us" *Mariah Carey*
"Bad Day" *Daniel Powter*
"Hips Don't Lie" *Shakira featuring Wyclef Jean*
"The One That Got Away" *Natasha Bedingfield*
"I Wasn't Kidding" *Angie Stone*
"Ooh La La" *Goldfrapp*
"The Long Way Around" *The Dixie Chicks*
"What Hurts the Most" *Rascal Flatts*
"Back to Black" *Amy Winehouse*
"FutureSex/LoveSounds" *Justin Timberlake*
"Dreams: The Ultimate Corrs Collection" *The Corrs*
"Bleeding Love" *Leona Lewis*
"Beautiful Liar" *Beyoncé and Shakira*
"Give It to Me" *Timbaland featuring Nelly Furtado and Justin Timberlake*
"Love Like This" *Natasha Bedingfield and Sean Kingston*
"Do It Well" *Jennifer Lopez*
"Apologize" *Timbaland featuring OneRepublic*
"Home" *Daughtry*
"Taking Chances" *Celine Dion*
"The Sweet Escape" *Gwen Stefani featuring Akron*
"Big Girls Don't Cry" *Fergie*
"Glamorous" *Fergie, featuring Ludacris*
"The Way I Are" *Timbaland featuring Keri Hilson*
"Crank That (Soulja Boy)" *Soulja Boy*
"Cupid's Chokehold"/"Breakfast in America" *Gym Class Heroes featuring Patrick Stump*
"Stronger" *Kanye West*
"Runaway Love" *Ludacris featuring Mary J. Blige*
"Lost without U" *Robin Thicke*
"Shut Up and Drive" *Rihanna*
"No One" *Alicia Keys*
"We Were Dead before the Ship Even Sank" *Modest Mouse*
"Undiscovered" *James Morrison*
"Life in Cartoon Motion" *Mika*
"Call Me Irresponsible" *Michael Bublé*
"We Belong Together" *Mariah Carey*
"Since U Been Gone" *Kelly Clarkson*
"Gold Digger" *Kanye West featuring Jamie Foxx*
"Candy Shop" *50 Cent featuring Olivia*

“Shake It Off” *Mariah Carey*
“Mr. Brightside” *The Killers*
“Soldier” *Destiny’s Child featuring T.I. and Lil Wayne*
“Switch” *Will Smith*
“My Humps” *The Black Eyed Peas*
“Feel Good Inc.” *Gorillaz*
“Collide” *Howie Day*
“La Tortura” *Shakira featuring Alejandro Sanz*
“Cater 2 U” *Destiny’s Child*
“1 Thing” *Amerie*
“It’s Like That” *Mariah Carey*
“Because of You” *Kelly Clarkson*
“These Words” *Natasha Bedingfield*
“Get Right” *Jennifer Lopez*
“Daughters” *John Mayer*
“Ordinary People” *John Legend*
“Wonderful” *Ja Rule featuring R. Kelly and Ashanti*
“Mississippi Girl” *Faith Hill*
“Don’t Bother” *Shakira*
“You’re Beautiful” *James Blunt*
“This Is How a Heart Breaks” *Rob Thomas*
“Fix You” *Coldplay*
“It’s Hard out Here for a Pimp” *Three 6 Mafia*
“The Breakthrough” *Mary J. Blige*
“Unwritten” *Natasha Bedingfield*
“Devils and Dust” *Bruce Springsteen*
“Me and U” *Cassie*
“When the Sun Goes Down” *Arctic Monkeys*
“SOS” *Rihanna*
“One” *Mary J. Blige and U2*
“Smile” *Lily Allen*
“Suddenly I See” *KT Tunstall*
“Fergilicious” *Fergie featuring will.i.am*
“London Bridge” *Fergie*
“Steady, As She Goes” *The Racounteurs*
“Irreplaceable” *Beyoncé*
“Crazy” *Gnarls Barkley*
“Put Your Records On” *Corrine Bailey Ray*
“Laffy Taffy” *D4L*

Довольно быстро стало ясно, что у Нобуюки Идеи отсутствуют какие-либо практические знания о том, как в целом управлять компанией. Он не разбирался ни в музыке, ни в телевидении, ни в кино, а потому и не мог понять, как работают

связанные с ними подразделения Sony. И Идеи уж точно ничего не понимал в том, как следует вести дела с подчиненными, особенно с руководителями компаний, которые приносили ему доход.

Ога и Идеи происходили из интеллектуальных сред, отличавшихся друг от друга, как день и ночь. Пусть Норио Ога и жил в шести тысячах миль за океаном и в культурном отношении не был похож на Стива Росса, но вот в их стиле руководства было много общего. Прежде всего то, что они оба стремились сделать подчиненных им администраторов самостоятельными предпринимателями. Ога – в соответствии со своими убеждениями – создавал новое, помогал развиваться и вознаграждал за заслуги. Он наблюдал за тем, как мы добиваемся успеха, и улыбался, думая: «Я посеял это зерно, и вот оно уже проросло, сделавшись цветком». Такой подход постепенно делал его сад все прекраснее.

Идеи же отличался от него тем, что делал свою карьеру по административным каналам в области корпоративных коммуникаций, что, как мне кажется, является японским аналогом «связей с общественностью». Это само по себе любопытно, если принять во внимание его проблемы с налаживанием контактов. Его философия здорово отличалась от подхода Мориты и Оги; она состояла в том, что любого успешного начальника любого подразделения – будь то страхование или электроника – можно легко приспособить к тому, чтобы управлять музыкальной или кинокомпанией. Он совершенно не понимал, насколько запутанные и деликатные вопросы приходится решать, действуя в специфическом мире шоу-бизнеса и имея под своим началом людей творчества. Все это стало ясно, как только он начал предпринимать первые шаги в качестве руководителя.

Говард Стрингер, которым Идеи заменил Микки Шульхофа, тоже мало разбирался в музыке и кинематографе… Впрочем, в электронике он тоже ничего не понимал и вообще не имел никакой квалификации в областях, связанных с индустрией развлечений. Он прежде работал в области средств массовой информации, возглавляя CBS News, а потом устроился в сомнительный стартап, известный как TeleTV. Но все это было очень далеко от поиска талантов, маркетинга, коммерческого планирования и превращения новых артистов в суперзвезд. Впрочем, сэр Говард был настоящим джентльменом и приятным гостем на вечеринке, поскольку любил поразглагольствовать на различные темы. Вместо того чтобы в 1999 году сделать его рыцарем, королеве Елизавете следовало бы назначить его

Генеральным Тамадой всей Британской империи. Как бы там ни было, мне он нравился.

Стрингер родился и вырос в Уэльсе, эмигрировал оттуда в США, где был призван в армию и отправлен во Вьетнам. Потом он устроился на телевидение и сделался исполнительным продюсером CBS Evening News с Дэном Разером. Говард продолжал карьеру и в итоге стал президентом CBS News. Он был отличным рассказчиком и мог заставить собеседника поверить в то, что действительно знает толк в шоу-бизнесе. Если вы, конечно, сами не эксперт, то легко могли принять его рассуждения за чистую монету. Но Говард на самом деле хорошо подходил для работы в новостном подразделении и не давал никому повода публично усомниться в его общей компетентности – ведь все любили его за веселый и дружелюбный нрав. После перехода в TeleTV он был замечен Идеи и выбран для руководящей работы. Иными словами, в тот момент компанию возглавляли два человека, которые ничего не понимали в своем новом ремесле и уж точно не разбирались в музыкальном бизнесе. Хуже того, они приобретали все больше власти.

По мере того как состояние здоровья Оги ухудшалось, он отдалялся от руководства компанией и делегировал Идеи все больше полномочий. В 1998 году тот стал вторым генеральным директором всей корпорации. Но он явно не был уверен в прочности своего положения – это было видно по тому, как он старался умалить на публике значение Стрингера. А Говард только улыбался. Помню, как на одной важной управленческой конференции Идеи представил нам Стрингера, пригласив его в президиум.

– И конечно, сегодня я привел с собой моего виночерпия, Говарда Стрингера, – сказал Идеи.

Казалось, что босс не контролирует ситуацию, но твердо уверен в одном: нижестоящим нужно постоянно показывать, кто здесь главный.

Я же смотрел на вещи просто, решив спокойно делать свое дело и не лезть на линию огня. Ну а если мне станут давать указания сверху – что же, надо будет выполнять. Я давно понял, что забивающего игрока не сажают на скамейку запасных. А проекты, которыми мы в то время занимались, обещали принести компании много победных очков.

Эмилио Эстефан звонил мне не только по деловым вопросам. В течение довольно долгого времени он уговаривал меня встретиться с некоей девушкой, которая очень понравилась им с Глорией. Я все еще переживал последствия катастрофы с

Мэрайей, а Эмилио с Глорией изо всех сил старались помочь мне развеяться.

– Кто она такая? – спросил я у него, когда он впервые завел этот разговор.

– Наша знакомая певица и актриса из Мексики. Ее зовут Талия.

Талия была родом из Мехико. Она не только отлично пела, но и снималась в телесериалах, ставших знаменитыми по всей Латинской Америке. К тому времени она стала звездой даже для аудитории на Филиппинах.

– О нет! – отмахивался я. – Нечего даже и пытаться. Я это уже проходил.

Но Эмилио продолжал настаивать.

– Послушай, я уверен, она тебе понравится. Просто сходи с ней выпить! – убеждал меня он. – Просто поболтаете, и все.

Саму Талию Глория и Эмилио обрабатывали подобным же образом года полтора.

– Вы похожи как две капли воды, – говорил ей Эмилио. – У вас одинаковая внутренняя суть!

Но всякий раз, когда Глория затевала этот разговор, Талия реагировала примерно так же, как и я сам: «Нет, не заинтересована. Он еле выпутался из брака со знаменитостью. Разведен. Дети. Оно мне надо?»

В конце 1998 года Талия на несколько дней приехала в Нью-Йорк, и наконец-то Глории с Эмилио удалось убедить нас обоих встретиться и пропустить по стаканчику. Так что мы договорились встретиться в одном из моих любимых ресторанов, в Scalinatella, зал которого помещался ниже уровня земли под Восточной Шестьдесят первой улицей. Я и правда не был уверен в том, нужно ли мне свидание вслепую, а потому попросил троих моих друзей из Sony составить нам компанию на случай, если дела с самого начала пойдут не очень хорошо. Конечно, в ином случае я всегда мог попросить народ удалиться.

И вот я сидел за столиком со своим мартини. Тут в зал спустилась Талия, одетая в белое кашемировое пальто. В первый же момент меня поразили ее длинные, роскошные темно-золотистые волосы… Мне не хочется бросаться голливудскими штампами, но для меня она выглядела как ангел, сошедший по ступеням прямо с Небес. Я сидел внизу в своем привычном черном свитере – что еще надеть для свидания? – и мне в какой-то миг показалось, что полумрак ресторана внезапно озарился нездешним светом.

Я встал и протянул ей руку, но она приблизилась и поцеловала меня в щеку, что было более характерно для Мексики.

– Пожалуйста, садись, – сказал я. – Позволь я помогу снять пальто?

Но тут я понял, что у меня дрожат руки. Ох. Я быстрым кивком дал друзьям знать, что их помощь не требуется…

Мы начали говорить, но это трудно было назвать беседой, поскольку в то время она почти не владела английским, а мой испанский находился на самом примитивном уровне. На неделе Талия заканчивала сниматься в каком-то фильме – съемки проходили в Нью-Йорке, и она выдавала мне фразы из роли, которые запомнила на слух, не очень-то понимая их значение. Было очень забавно, когда она пыталась вставить в разговор ту или иную реплику, пытаясь угадать, где каждой из них полагается находиться. Но в основном мы общались посредством мимики, жестов и ломаных фраз. Мы тогда использовали все доступные нам приемы коммуникации – все для того, чтобы быть понятыми собеседником. И это было прекрасно, просто прекрасно! Возможно, мы не вполне разбирали слова, которые говорились в тот день, но все же это была самая страстная, чувственная, захватывающая и гипнотическая беседа из всех, в которых мне когда-либо доводилось участвовать. Этот коммуникативный разрыв между нами сам по себе оказался подарком Небес.

Талия сказала, что ей нужно собираться на вечеринку в честь окончания съемок. Это был ее последний вечер в Нью-Йорке.

– Хорошо, – сказал я. – Когда мы сможем встретиться снова?

– Ну, мне нужно будет сняться в одном сериале… – ответила Талия.

– И это означает…

– Означает, что я застряну в Мехико на время съемок, а это шесть – восемь месяцев.

– Что? Выходит, я тебя восемь месяцев не увижу?!

– О, мы будем на связи, – возразила она. – Мы найдем способ.

По крайней мере, мне показалось, что она выразилась именно так. Я подбросил ее на вечеринку, а потом отрешенно сидел в машине и думал: «Не могу поверить, что это происходит со мной…» Я немедленно позвонил Эмилио и сказал:

– Дружище, какого черта! Почему ты мне раньше про нее не рассказал?!

– Ты придурок, – миролюбиво ответил Эмилио. – Да я целый год только о ней тебе и говорил! А ты все: «Не хочу встречаться, никаких актрис, никаких певиц…» Каждый хренов раз, когда я напоминал о ней, ты сам велел мне заткнуться и забыть об этом!

– Она лучшая из женщин, что я встречал, – сказал я.

– Я же говорил! Я говорил!

К вопросу о «латиноамериканском взрыве». Вот так он

выглядел в моей личной жизни.

Началась первая неделя декабря, и Рождество уже было на носу. Так что я пробежался по улице до магазина игрушек FAO Schwarz, нашел там огромного плюшевого медведя и сразу же отправил его ей домой в Мехико. С плюшевым медведем не ошибешься, верно? Даже если девушке не понравился ты сам, то медведь-то уж точно придется ко двору.

К медведю прилагалась записка, где говорилось, что рождественские каникулы я собираюсь провести на арендованной яхте с сыном и дочерью, но после возвращения с острова Сен-Бартелеми непременно свяжусь с ней. Через несколько дней, незадолго до отъезда, мне пришла посылка из Мексики. Я был очень взволнован, открыл ее и обнаружил внутри два подарка: солнечные очки и махровый халат с моим именем, вышитым спереди и даже на петельке внутри. Как видно, не только я уделяю внимание деталям… Внутри также была открытка, которую Талия пыталась подписать на английском. Открытка гласила: «Эти очки – чтобы защитить твои глаза от солнца, а этот халат согреет тебя, когда ты будешь вылезать из моря».

Ого! Кто бы вообще стал такое писать? Да еще такими словами? В этой открытке было столько искренности, столько заботы… Какая-нибудь другая девушка написала бы: «Эй, вот тебе всякая фигня для морской прогулки. С Рождеством!» Но тут чувствовалась латиноамериканская культура со всей ее теплотой. Эти немногие слова очень многое мне сказали. Они дали мне понять, что первым стремлением Талии было защитить меня… Но как, черт возьми, она успела так быстро справиться с монограммой и моим именем на петле?

Когда я вернулся в Нью-Йорк, мы начали каждый день общаться по телефону. Иногда даже засыпали с трубкой в руке, что вполне нормально для людей, работающих по восемнадцать часов в сутки. Мы делали фотоснимки и пересылали их друг другу, как парочка школьников. При этом расстояние и языковой барьер только обостряли наши чувства.

В этот же период времени произошел более крупный «латиноамериканский взрыв» – на сей раз музыкальный. Условия для него созревали в течение нескольких лет, но само событие произошло 24 февраля 1999 года. Тогда на сорок первой церемонии вручения «Грэмми» появился Рикки Мартин.

Рикки выступал с детства. Еще в 1984 году он вошел в пуэрториканскую группу Menudo, и она была так успешна и хорошо организована, что даже имела свой собственный самолет для гастролей. В группе не было никого старше шестнадцати, так как

в это время голоса мальчиков начинали ломаться. Рикки стал самым знаменитым членом этого коллектива, а позже перебрался в Мехико, где начал играть в театре и сниматься в «мыльных операх». У него были все данные для того, чтобы стать латинским Элвисом, – Рикки был красив, отлично двигался и обладал несомненным талантом. Когда его карьера в испаноязычной среде достигла своего пика, мы начали с ним переговоры, убеждая его записать альбом на английском.

Однажды его попросили подготовить выступление на чемпионате мира по футболу. С помощью Дезмонда Чайлда он записал песню La Copa de la Vida и исполнил ее во Франции в 1998 году. Песня сразу же обрела популярность по всему миру, а испаноязычный альбом Vuelve, куда она вошла, стал отлично продаваться повсюду, кроме Соединенных Штатов. Это-то и привлекло к нему наше внимание. Всякий, кто смотрел тот чемпионат по телевизору, уже был готовым фанатом Рикки. Так что мы начали прикидывать, что получится, если правильно сориентировать его и уговорить работать для американской аудитории.

Видимых препятствий этому не было. Рикки работал в шоу-бизнесе с девяти лет, обладал должной способностью к концентрации и самодисциплиной, приобретенной еще в группе Menudo. Он отлично говорил по-английски и уже познал вкус успеха. Было продано 10 миллионов копий альбома Vuelve, и он даже был номинирован на «Грэмми». Наши планы относительно Рикки состояли в том, чтобы использовать этот успех и музыкальную тему чемпионата для самого грандиозного артистического перерождения всех времен.

Для того чтобы обеспечить ему «Грэмми», мы использовали все доступные Sony рычаги влияния. Мы также добились того, чтобы он выступил на самой церемонии. За такую возможность всегда идет напряженная и едва ли не кровавая борьба. Когда я вспоминаю тот вечер, то поражаюсь тому, как много талантливых артистов оказались тогда в зале при поддержке Sony Music. Там была Лорин Хилл, которая, как я уже упоминал, получила тогда пять наград. Dixie Chicks получили тем вечером две «Грэмми», вызвав к себе большой интерес, что положительно отразилось на продажах их альбома Wide Open Spaces, – он один показал лучшие результаты, чем все работы прочих кантри-групп, вместе взятые. И конечно, две «Грэмми» достались Селин Дион за ее песню в «Титанике». Кроме того, она получила две награды и за свои альбомы тоже. На этом фоне мы чувствовали себя вправе просить комитет «Грэмми» дать нам возможность представить публике парня, который до того ни одного альбома на английском не

записывал вовсе. Это был смелый ход, но я парень не из пугливых, и все мы знали, что этот вечер будет значить для карьеры Рикки.

Кен Эрлих, продюсер всего шоу, знал о способностях Рикки Мартина и о том, как хорошо тот подходит для церемонии. Но Кену нужно было еще убедить своего упрямого босса, Майка Грина, которому нравилось отказывать людям – пусть даже только для того, чтобы они потом бегали за ним и умоляли пойти навстречу. Милый парень, правда? Одновременно предстояло побороть целую толпу телевизионных начальников CBS и спонсоров. Дело было в том, что Рикки, несмотря на свой талант, был еще практически неизвестен американскому телезрителю.

В итоге мне пришлось браться за телефон и звонить Лесли Мунвесу, президенту CBS. Я прежде не раз делал это от имени артистов, в которых мы верили. Я с полной уверенностью заявил Лесу, что выступление Рикки пойдет церемонии только на пользу. Лес отлично знал: если я говорю нечто подобное, то мне есть чем подкрепить свои слова. Он согласился. Согласился и Кен Эрлих. Так что Майку Грину пришлось капитулировать, и наша взяла.

Многие почему-то считают, что тем вечером Рикки исполнял песню La Vida Loca. Это не так. La Vida Loca вышла уже после шоу – в его первом англоязычном альбоме. На самой же церемонии Рикки исполнил ту композицию, которая уже принесла ему мировую известность, – La Copa de la Vida. С точки зрения исполнения эта песня была более динамичной и потому легко позволяла Рикки переходить с испанского на английский и обратно. Он знал силу этой песни. Мы тоже. Каждый, кто был на репетиции, тоже знал, чего ожидать. Но мы, конечно, не могли предвидеть, с какой силой на выступление отреагирует публика.

Вначале я сильно нервничал и волновался, но тут Рикки начал петь, и сразу же началась феерия! Музыканты с тамбуринами и барабанами начали спускаться по проходам, создав у публики ощущение, что она вся оказалась посреди огромной фиесты. Рикки буквально снес всем крышу – зрители не могли поверить в то, что видели и слышали вокруг. Ни на «Грэмми», ни на других похожих телешоу ничего подобного не происходило много лет!

Сидевшая в первом ряду Мадонна выскочила на сцену и принялась аплодировать прямо оттуда, восторженно вопя, как заправская фанатка. А сразу после окончания представления она побежала за кулисы, чтобы встретиться с Рикки. Я ковал железо, пока горячо, и тут же на месте договорился, что она споет с Рикки дуэтом для его следующего альбома. Таким стало официальное

начало «латиноамериканского взрыва».

Когда журнал Time поместил фотографию Рикки на свою обложку, мы затеяли обсуждение на тему того, сможем ли мы добиться того же самого для любой из наших латиноамериканских звезд. На самом деле тут даже не о чем было спорить. Взрыв уже произошел. В течение последующих шести месяцев Sony выпустила альбомы Дженнифер Лопес и Марка Энтони. Были проданы миллионы дисков. Все произошло настолько внезапно, что стороннему наблюдателю непросто было понять, как долго горел запал этой бомбы.

Латинские мотивы жили у меня в душе еще с тех времен, когда я ребенком разгуливал по Бронксу и вслушивался в песни Тито Пуэнте, игравшие в каждом музыкальном магазине и доносившиеся из каждого окна. Когда я в восемь лет учился играть на трубе, одним из моих соло-номеров в музыкальном коллективе нашей католической школы была песня Cherry Pink and Apple Blossom White, которая стала знаменитой благодаря Пересу Прадо. Играя на гитаре в пятнадцать, я подражал манере брать аккорды, присущей латиноамериканским музыкантам. Мне было девятнадцать, когда Фрэнк Синатра и Антониу Карлус Жобин выпустили целый альбом на бразильскую тематику. Такие песни, как Tequila, и такие группы, как Brasil ’66 Сержио Мендеса, тоже привлекали к себе немало внимания. А еще до того, как я попал в Sony, Хулио Иглесиас и Вилли Нельсон совместно записали песню To All The Girls I’ve Loved Before… Но я, естественно, не чувствовал, как все эти песни годами крутились у меня в подсознании и исподволь готовились изменить мою жизнь. Но в конце 90-х благоприятный для этого момент все же наступил.

Для того чтобы воспользоваться им, у нас под началом была мощнейшая в мире группа специалистов – наше подразделение латиноамериканской музыки в Майами. По счастливому совпадению одним из первых коллег, кого я встретил, придя в компанию в 1988 году, был как раз руководитель этого направления – Фрэнк Вельцер. Я тогда высоко оценил его работу, хотя и не знал еще, какую важную роль в моей жизни она сыграет.

К моменту начала моей работы в Sony Хулио Иглесиас по-прежнему был краеугольным камнем «латиноамериканского» направления. Потом появилась Глория Эстефан со своим фирменным смешением афрокубинских ритмов и текстов на английском. Она проложила путь, по которому позже двинулись все прочие наши артисты из тех краев. При завоевании латиноамериканского рынка мы придумывали специальные

подарочные комплекты и диски, для чего даже убедили наших крупнейших звезд записать по паре песен на испанском. У Селин и Мэрайи такие есть, и это здорово помогало нам продвигать их на тамошних рынках и даже в самой Испании – ведь слушателям всегда приятно знакомиться с выдающимися артистами на своем родном языке. Иными словами, процесс смены языка исполнения шел в обе стороны, позволяя испаноязычным звездам покорять публику в Штатах, а нашим – открывать для себя латиноамериканскую. Это, конечно, выливалось в миллионы и миллионы проданных альбомов.

Мы также заключали по всему миру корпоративные союзы, типа того союза с Pepsi, который позволил нам отлично поработать с музыкой для чемпионата мира по футболу. Разумеется, Pepsi от этого тоже только выиграла, ведь в латиноамериканских семьях ее колу пьют куда чаще, чем напитки от Coke. Народ в нашей компании был отлично мотивирован и постоянно выдвигал новые идеи, которые позволяли нам расширять границы наших возможностей. Например, вице-президент по рекламе из Columbia, Джерри Блэр, предложил много удачных приемов для раскрутки Рикки Мартина. И вот годы усилий внезапно принесли плоды.

Чтобы произошел «латиноамериканский взрыв», нам понадобился весьма длинный фитиль, но, когда этот взрыв все же произошел, я сам еще не знал, что именно девушка из Мексики станет любовью всей моей жизни.

Фитиль, ведущий к Талии, горел куда быстрее, хотя расстояние между нами и заставляло время растягиваться. Талия снималась в сериале «Розалинда», но у нее иногда образовывались свободные выходные. Тогда она могла прилетать в Майами, где мы проводили вместе по нескольку замечательных дней. Отличный способ крепче полюбить друг друга и создать по-настоящему неразрывную связь.

В то время Талии было двадцать восемь. Ее мать и все четыре ее сестры выходили замуж за мужчин на поколение старше себя. При этом жили они в районе Мехико, который здорово напоминал Бронкс. Эмилио был абсолютно прав – между нами было очень много общего.

После многих месяцев работы по восемнадцать часов в день Талия находилась на грани истощения, и, как только сериал был отснят, она прилетела ко мне в Нью-Йорк «на пару недель». Я в это время наносил последние штрихи, заканчивая переделку одного старого амбара в Сэг-Харбор. Билли Джоэл как-то притащил меня туда и настаивал, что из этого места получится

превосходный дом. Чтобы подобрать Талию, я поехал в аэропорт Кеннеди и там увидел, как она проходит через таможню… с девятью чемоданами и собакой!

Парень, который оформлял ее багаж, наклонился и прошептал мне:

– Знаете, моя жена родом из заграницы. Однажды она вот так же приехала меня навестить – и в итоге осталась навсегда.

Он, очевидно, думал предостеречь меня, но его слова были просто музыкой для моих ушей. В тот момент я улыбнулся, поскольку возлагал надежды именно на такой исход дела.

Амбар и правда превратился в превосходный жилой дом – и довольно оригинальный. Он возвышался над бухтой и пристанью, чем немного напоминал мне о Южной Франции, особенно на рассвете и на закате, когда солнечные дорожки бежали по воде.

Талия вошла через парадную дверь, опустила чемоданы на пол и глубоко вздохнула. Внезапно у нее на лице возникло расслабленное выражение, которое как будто говорило: «Ну вот я и дома…» С семи лет она много и упорно работала, и, говоря, что она была на грани истощения, я не шучу. Даже ее врач в Мехико рекомендовал Талии взять годичный отпуск.

На третий день после ее прибытия я поднялся раньше пяти утра и прошел в гостиную на верхнем этаже дома. Оттуда открывался захватывающий вид на гавань. Вскоре Талия поднялась ко мне и увидела, как я наблюдаю за восходом солнца. Можно было различить удивительные оттенки пурпура, каких я не видел ни в одной палитре. Мы тихо стояли и не могли поверить своим глазам – казалось, что все это представление устроено специально для нас, как подарок. Даже величайший в мире художник не смог бы перенести это зрелище на холст. В тот миг я избавился от своих тревог и ощущения постоянной спешки. Когда мы с Талией обнялись, я почувствовал себя мирно и спокойно.

Я и правда начал понимать, что сам Господь предназначил меня для того, чтобы быть с ней. Наши отношения становились все более близкими, и мы начали уже всерьез обсуждать наше совместное будущее.

Однажды я пропустил обеденный перерыв, чтобы встретиться с одним парнем. Нет, он не предлагал мне заключить контракт с новым артистом, зато доставил мне на выбор несколько обручальных колец. Я остановился на том, которое, как я думал, должно ей понравится, но я знал, что для предложения нужен подходящий момент. Чтобы дождаться его, понадобилось три месяца.

Это случилось в Майами, где мы остановились на острове

Стар в гостевом домике у Глории и Эмилио. Мать и сестра Талии тоже прилетели тогда в город. Намечался ужин в обществе родных и друзей.

В Майами у моря прекрасные закаты, так что мы с Талией пошли на причал, чтобы полюбоваться одним из них. Мы поцеловались, а потом Талия сказала:

– Такой прекрасный момент…

Конечно, я старался держать себя в руках, но тут мои мысли понеслись галопом: «Вот оно! Вот оно! Давай!»

– Жди здесь, – выпалил я. – Жди здесь!

– В чем дело? – встревоженно спросила она.

Но я уже умчался в дом. На полной скорости я ворвался внутрь, взлетел наверх по лестнице, вытащил коробочку с кольцом из тайника и бросился обратно к причалу. Запыхавшись, я подбежал к Талии и вдруг нежно коснулся ее ушей.

– Ты всегда хотела красивые сережки, – сказал я. – Но у меня есть только вот что…

Это был отвлекающий маневр. Она ничего не подозревала.

Талия открыла коробочку и увидела там прекрасное обручальное кольцо с бриллиантом. Тут она заплакала, кинулась обнимать меня и подняла такой шум, что ее мать и сестра выбежали из дома. Ну а потом все окружили нас, тоже вовсю принявшись обниматься и вопить от радости…

И начался праздник.

Впервые в жизни я чувствовал, что мои дела идут на лад. Личная жизнь была безоблачной, а прибыли Sony Music росли с каждым годом. Но уже тогда можно было видеть признаки назревающих тревожных событий.

Первый тревожный сигнал пришел от Аллена Грабмена, который и прежде не давал мне витать в облаках. Ему позвонил Говард Стрингер, и Аллен слово в слово пересказал мне все, что тот ему сообщил.

– Знаешь, – жаловался Говард, – я тут ходил на церемонию «Грэмми» и теперь не уверен, что компания относится ко мне с должным уважением. Да и потом, на вечеринке я тоже чувствовал себя посторонним.

– Аллен, – удивился я, – что за ерунда? Он же был там. Мы выбили ему хорошие места. В чем проблема?

На самом деле Стрингер и правда был недоволен своими местами на церемонии. Кроме того, на вечеринке он хотел сидеть рядом со мной, когда я общался с артистами. Если подумать, то все это легко можно было бы организовать. Этот просчет – полностью моя вина. Но после того как Идеи уволил Микки, мы в

Sony Music держались настороженно и опасались сближаться с корпоративным руководством. Казалось более разумным вежливо держаться от Стрингера на расстоянии. С другой стороны, голливудское подразделение Sony с трудом выбиралось из катастрофического кризиса, и новые протеже Стрингера выбивались из сил, чтобы ему угодить. В итоге сравнение получалось не в нашу пользу – по крайней мере, в глазах сэра Говарда.

Мне даже начинало казаться, что всякий раз, когда я пытался проявить к Говарду симпатию, мои действия обращались против меня. Однажды я пригласил его к себе на Рождество. Мой дом в Вестчестере был переполнен друзьями, знаменитыми музыкантами из числа наших подопечных, а также известными актерами. Рождество или нет, но для меня работа не прекращалась никогда… Частью этой работы было укрепление личных взаимоотношений с артистами и миром шоу-бизнеса в целом. Общение в неформальной обстановке было частью моего стиля, это здорово помогало добиваться успеха в делах. На следующее утро сэр Говард позвонил Грамбену и заявил:

– Да уж, Аллен, Томми умеет жить на широкую ногу!

И это, конечно, не было комплиментом. Эти его слова скрывали неудовольствие от неравенства нашего положения. Корпоративным боссом был он, но ему не нравилось, что я, в отличие от него, запросто общаюсь со знаменитостями и принимаю их у себя дома. Кроме того, поскольку он только начал работать в новой должности, наши заработки тоже серьезно отличались. Мои доходы вытекали из успехов компании, а стоимость Sony Music увеличилась с 2,4 миллиарда долларов в 1988 году до 5,3 миллиарда в 1997-м. Когда продажи одной только Селин Дион принесли компании миллиард долларов, все те, кто был вовлечен в планирование и маркетинг этого проекта, получили заслуженное вознаграждение. Таковы были методы стимулирования, которыми пользовался Норио Ога. И точно так же Стив Росс руководил Ахметом Эртегюном, Мо Остином и Дэвидом Геффеном.

Но Стрингер определенно не был Стивом Россом, да и визионером в духе Норио Оги тоже не являлся. Я полагаю, что мой успех, успех всей компании Sony Music и даже сам мой образ жизни вызывали у него огромное негодование. Более того, я убежден, что даже если бы я прислуживал ему, подавая чай с булочками прямо в кабинет, то и тогда это негодование никуда бы не исчезло. Не заблуждайтесь, я полностью осознаю, что дело было во мне. Я определенно мог раскрыть объятия и пошире, даже должен был. Но моя команда в Sony еще больше моего

опасалась вмешательства корпоративного начальства в нашу работу. Так что просто старались вежливо защищать нашу сферу влияния. В конце концов, Sony Tokyo и так получала от нас многомиллиардные прибыли, а Sony Music моими стараниями стала крупнейшей компанией в своей области. Это ведь должно чего-то стоить, а?

Одновременно с этим в Интернете начали проскакивать первые искорки процессов, которым еще предстояло перерасти в настоящий пожар. Эл Смит, руководивший нашим отделом новых технологий, давно предупреждал нас об этом. Смит был одним из ключевых участников проекта Sony Studios, а я сам был знаком с ним еще с тех дней, когда мы вместе работали в Champion. Я полностью доверял ему, хотя масштаб предсказанных им событий было трудно оценить заранее.

У Эла был сын, который в то время учился в университете Карнеги-Меллон. Поэтому Эл не просто сам отлично разбирался в новейших технологиях, но еще и знал, как их применяет молодежь. Он сообщил мне, что студенты качают из Интернета картинки и делятся ими друг с другом и учащимися других университетов. И это было еще не все. Музыкальными записями они делились тоже!

Это было задолго до того, как распространились файлообменные сети, подобные Napster. Просматривая рекламу в Интернете, Эл обнаружил связь между порнографией – которая всегда была на острие прогресса – и музыкой. Сайты, которые распространяли порно, обычно предлагали и музыкальные записи. Но странным было то, что некоторые чисто музыкальные сайты не чурались порнографии. В обоих случаях результат был один – достаточно было просто нажать кнопку и скачать аудиозапись. Итогом всего этого должно было стать ухудшение наших собственных финансовых результатов. Музыку бесплатно скачивали из Сети, и Эл Смит сразу понял, к чему это может привести. Впрочем, казалось, что он слишком остро реагирует на угрозу. Он даже стал убеждать меня в том, что мы все – представители умирающей профессии и скоро выйдем в тираж. Эту мысль работникам музыкальной индустрии трудно было постичь… В это время я любовался ростом наших продаж, а тут кто-то приходит и говорит мне, что сам наш бизнес скоро устареет?

Мы в то время считали, что все эти интернет-штуки – лишь комариные укусы, назойливое, но безвредное жужжание над ухом. Считалось, что это просто еще одна форма контрафакта. Так сказать, еще один пират на палубе. «Хорошо, – думал тогда я, – надо найти способ избавиться от него». Но как подстрелить

невидимого пирата? Мы с тем же успехом могли гоняться за призраками.

Никто из нас и не думал верить в то, что покупатели в итоге откажутся покупать музыкальные записи так, как они делали это последние пятьдесят лет. Неотъемлемой частью нашего культурного опыта были чувства, которые испытываешь, доставая пахнущую винилом пластинку из обложки. Потом эти эмоции были отчасти перенесены и на упаковки с компакт-дисками. Да и сам просмотр товара в музыкальном магазине был своего рода досугом.

Napster появился в тот момент, когда Sony Music переживала период исключительного коммерческого успеха. Концепция одноранговой сети была революционной, и Эл Смит, ознакомившись с ней, сразу понял, что это уже не комариный писк. Napster скорее походил на слона, готового нас растоптать. Тут уж нам пришлось встрепенуться и обратить на проблему внимание.

Napster был создан Шоном Фэннингом, Джоном Фэннингом и Шоном Паркером. Когда Паркеру было семь лет, отец научил его программированию на компьютерах Atari. В подростковом возрасте Шон взломал базу данных крупной компании и привлек к себе внимание ФБР. В случае с Napster он помог создать постоянно расширяющуюся электронную библиотеку аудиозаписей, которые кто угодно мог скачать из Сети. Конечно, это было незаконно. Ни артисты, ни композиторы не получали от скачивающих никакого вознаграждения. Но тем, кто пользовался этой системой, было наплевать – они просто сидели по домам и слушали музыку. Napster тогда пребывал еще во младенчестве и потому не мог нанести нам заметного финансового ущерба. И мы вначале решили подойти к делу следующим образом: Элу Смиту и его отделу высоких технологий велели до поры смириться с происходящим и наладить связи со своими коллегами в других звукозаписывающих компаниях. Вместе они должны были попытаться найти некое общее полезное и продуктивное решение. Мы также попросили его обратиться в научно-исследовательское подразделение Sony Tokyo, чтобы проверить возможность создания новых носителей и форматов, которые могли бы защитить нашу продукцию и стать новым источником прибыли.

Как мы поняли позже, сказать это оказалось проще, чем сделать.

Талия с детства мечтала обвенчаться в соборе Святого Патрика в Нью-Йорке. Так что, когда мы начали обсуждать нашу свадьбу, она сразу сказала мне, что хотела бы провести

церемонию именно в этом месте.

Я просто посмотрел в ее глаза и сразу ответил:

– Отлично. Никаких проблем.

Я не знал, с какой стороны подступиться к католическому духовенству, но нашлась пара друзей, которые смогли представить меня нужным людям. Одним из этих друзей был Говард Сэфир, глава полиции Нью-Йорка, а вторым – Джон О'Нил, руководитель нью-йоркского офиса ФБР и один из крупнейших экспертов по борьбе с терроризмом. Оба они были в отличных отношениях с кардиналом и легко устроили мне встречу с монсеньором Энтони Далла Вилла, который, кстати, тоже был итальянцем из Бронкса, со Сто восемьдесят седьмой улицы. Когда мы уселись, я как будто снова ощутил себя дома. Монсеньор Далла Вилла оказался удивительным и прекрасным человеком. Я сообщил ему, что в детстве был министрантом, и он явно обрадовался этому. Это, конечно, не делало меня святым, но ему понравилось, что я пожелал вернуться к церкви. Я обсудил с ним чувства, которые испытываю к Талии, и рассказал, что она покинула свой дом и семью в Мехико, чтобы выйти за меня и создать новую семью со мной. Наконец я сказал, что хотел бы подарить ей свадьбу, о которой она всегда мечтала, – в соборе Святого Патрика.

Далла Вилла внимательно посмотрел на меня и ответил:

– Томми, у нас с тобой одна очень, очень, очень большая проблема. Первый раз ты вступал в брак по иудейскому обряду, а второй – по канонам Епископальной церкви. По правилам Римско-католической церкви мы не можем сочетать тебя браком – и уж точно не можем сделать это здесь, в соборе. Тебе следует сначала аннулировать предыдущие браки.

– Хорошо, – отвечал я. – Не вопрос. Давайте этим займемся.

Именно из-за этой истории Дэвид Геффен позже острил: «Каждый раз, когда Томми женится, он обращается в новую веру».

Итак, я проделал полный круг. Несколько закрытых встреч, парочка религиозных церемоний – вы знаете, Католическая церковь любит напускать таинственности… А потом мне еще напомнили об уместности крупного пожертвования. В общем, я снова оказался там, откуда начинал.

Когда мы с Талией начали планировать свадьбу, то решили сосредоточиться на логистике. В расписании собора до конца 2000 года оставалась свободной лишь одна дата – 2 декабря. Тут я призадумался: «Господи, на носу будет Рождество, плюс это вечер субботы – пробки будут ужасные… Да еще и мороз!» Но я быстро переключился на мысли о том, насколько все будет

торжественно и красиво, ведь собор стоит буквально через дорогу от великолепной елки у Рокфеллеровского центра. Все должно было выглядеть так, как будто ее поставили там специально для нас. Так что с одобрения Талии я подал заявку на эту дату, и мы стали подыскивать место для свадебного банкета. Тогда как раз должны были открыть новый роскошный отель в центре. Когда-то это здание было банком, а в то время его называли Regent Wall Street. Мы осмотрели помещение и остались очень довольны. Ладно, с этим решено. Теперь дело было за развлечениями, и тут я решил вытянуть еще одного кролика из шляпы.

Ведь мы не стали бы довольствоваться очередным дурацким свадебным оркестром, да? Так что я просто позвонил одной из любимых артисток Талии и своей давней подруге Донне Саммер.

– Донна, – начал я. – Я прошу тебя выступить у нас на свадьбе. Талия тебя обожает. Ей нравятся все твои песни – и ты единственная, кого я могу попросить помочь, поскольку только ты сможешь превратить торжественный прием в крутую вечеринку. Прошу, окажи мне эту услугу, а?

Конечно, я предложил заплатить ей, но она даже не дала мне договорить.

– Я и так сделаю это с удовольствием, Томми. Считай это моим подарком тебе и Талии!

До поры я держал наше соглашение в секрете – точно так же, как Талия прятала от меня свое свадебное платье. Она несколько месяцев трудилась над ним вместе с латиноамериканским дизайнером Митси, и я не должен был ничего знать о нем до того момента, как Талия покажется в дверях собора.

В ночь перед свадьбой я заглянул в номер Талии, остановившейся тогда в отеле Mark. Я был очень взволнован. Мне хотелось, чтобы все получилось безупречно. Когда я начал с тревогой рассуждать о завтрашнем дне, Талия взяла мою руку в свою и сказала:

– Почему бы нам не помолиться? Это пойдет только на пользу.

И тогда мы, держась за руки, преклонили колени прямо на полу гостиничного номера. В этом моменте было столько ясности и света, что мои глаза наполнились слезами, да и ее – тоже. Мои мысли перестали мчаться, как товарный поезд, и наконец замерли. Комнату наполняли эмоции и понимание всего того, за что мы оба должны благодарить Провидение. И тогда мы просто попросили у Бога благословить путь, на который мы решились вместе ступить. Тогда для нас не существовало ни гостей, ни пошитых на заказ костюмов, ни музыкантов, ни проблем с пробками перед собором, ни вопросов назойливых журналистов…

Это был миг, когда два человека обратились к высшей силе за помощью и наставлением в том, как им счастливо прожить друг с другом всю оставшуюся жизнь. И по сей день Талия утверждает, что именно в ту секунду она почувствовала, что мы отныне – муж и жена. Все остальное стало лишь глазурью на торте.

К сожалению, мои родители были уже в годах и переселились в специальный санаторий. Бывало непросто даже вывезти их оттуда, чтобы вместе поужинать. Притащить их в собор, а потом еще и на банкет… это казалось неразрешимой задачей. И вот ведь что скверно – наконец-то у меня все шло правильно, а два самых дорогих для меня человека не смогут стать свидетелями этого события! Хорошей новостью было лишь то, что они все же виделись с Талией несколько раз, и по их лицам я понял, как они за меня рады. На церемонии же места моих родителей заняли мои дети – Майкл и Сара. Это они были рядом со мной, когда я вошел в собор Святого Патрика.

Обычно это родители дают детям бесконечно много вторых шансов, чтобы исправиться и встать на путь истинный. В моем случае о втором шансе просить нужно было мне. Мой развод с их матерью сильно травмировал их, а потом я еще больше ухудшил дело, женившись на Мэрайе. Я никогда не перестану сожалеть о причиненной им боли. Но у них тоже была возможность пообщаться с Талией и понять, как она заботлива, сердечна и радушна. Талии нравилась сама идея семьи, а дети были моей семьей, – так что она полюбила и их. Я не смогу передать словами, как счастлив и горд я был в тот день, когда Сара и Майкл проводили меня к алтарю.

Возможно, именно из-за их присутствия я чувствовал себя так комфортно в тот день. Грандиозность собора Святого Патрика совершенно на меня не давила. Или дело было в том, что на сей раз все было на самом деле так, как надо? Я даже усмехнулся, когда услышал, что один из приглашенных гостей, Оззи Осборн, переживает из-за того, что у него нет подходящего костюма.

Они с женой Шэрон поселились в отеле Plaza. Шэрон уверяла, что заказала костюм и он вот-вот должен прибыть. Но вот уже до церемонии оставалось двадцать минут, а курьера все не было…

– Где мой костюм? – кричал Оззи. – Мне нужен этот чертов костюм! Я не могу идти на свадьбу в одних трусах!

Вскоре раздался стук в дверь. Это все же был курьер, державший здоровенную коробку. Открыв ее, Оззи обнаружил там целых три костюма.

– Шэрон! – воскликнул Оззи. – Так на скольких женщинах Томми собрался сегодня жениться?

Когда я шел по проходу к алтарю, заметил сидевшего с краю

Оззи и попробовал на ощупь ткань его рукава.

– Ух ты, Оззи, – заметил я, – отличный костюм!

Просто удивительно порой, какие странные вещи остаются в памяти.

Вот я уже у алтаря. Рядом, широко улыбаясь, стоял Эмилио. Он послужил в этой истории купидоном, своего рода антрепренером моего счастья. Конечно, именно он больше всего заслуживал стать моим шафером.

Тут начал играть орган, а я снова разволновался и уставился в пол, не смея поднять глаза. Когда я их все же поднял, то увиденное оказалось лучшим зрелищем, чем даже самое великолепное кино. В арке входа стояла Талия. Такой прекрасной и сияющей я ее еще никогда прежде не видел. Она двинулась навстречу мне в своем роскошном платье с десятиметровым шлейфом. В конце прохода к ней присоединилась ее мать, которая, подняв вуаль, поцеловала Талию прежде, чем вручить ее мне.

Мое сердце бешено колотилось. Я взял Талию за руку, и мы вместе поднялись к алтарю. Мне почти что приходилось тащить ее, так как ее платье тянуло на половину от ее собственного веса. Никогда не забуду, как безупречно и отчетливо звучал ее английский в тот момент, когда она обращалась ко мне, повторяя слова ритуала за монсеньором Далла Вилла. Казалось, что брачная клятва исходит прямо из ее души.

Церемония была безупречной. Мы прошли обратно между скамьями, улыбаясь родным и гостям. Наконец гигантские двери распахнулись, и мы оказались на улице. В тот же миг порыв ветра подхватил и стал трепать вуаль Талии. Десять тысяч ее фанатов выстроились на Пятой авеню, перекрыв всю улицу. Увидев Талию, они все разом закричали, и в этот момент мы с ней слились в поцелуе.

Мы пробились сквозь толпу и отряды папарацци, сели в машину и поняли, что люди все равно будут сопровождать нас по всему городу. Наконец мы прибыли к отелю, где я подготовил еще один сюрприз. Когда мы несколько перевели дух и уже приготовились присоединиться к банкету, большой ансамбль мариачи в национальных костюмах исполнил мелодию, которой по традиции сопровождается появление жениха и невесты. Пусть Талия и покинула свой дом, свою страну, семью и даже культуру, но этим жестом я хотел показать, что хочу быть частью ее жизни, уважаю то, кем она является, и постараюсь сделать так, чтобы в новом доме ей было уютно.

Когда мариачи закончили играть, мы расположились за

столом, и празднество началось. Еда была превосходной, звучала музыка приглашенного ансамбля… Где-то через час его предводитель остановился и сказал:

– Талия, сегодня ваш муж хочет подарить вам особенный подарок.

Больше он не сказал ничего, просто ансамбль начал играть, а на сцене появилась Донна Саммер.

Когда Донна начала исполнять песню MacArthur Park, весь зал будто сошел с ума. Все гости до единого – все! – вскочили и бросились к танцплощадке. Было нечто сюрреалистическое в том, что так много артистов, с которым мне довелось работать, разом собралось в одном помещении. Мы-то привыкли видеть их на сцене, а тут… Представляете себе Брюса Спрингстина и Майкла Джексона, отплясывающих в толпе на танцполе? Но это лишь показывает, какую силу голос Донны имел над людьми.

В какой-то момент Марк Энтони, Глория и Талия взобрались на сцену и стали подпевать Донне. А потом Эмилио, который тоже был не чужд музыке, создав в свое время группу Miami Sound Machine и став там ударником, вытащил на сцену и меня. Это был лучший момент в нашей жизни – банкет действительно превратился в крутейшую вечеринку!

Наконец, когда настала подходящая минута, я выступил вперед и взял микрофон. С музыкантами все было обговорено заранее, так что мне лишь оставалось посмотреть в глаза моей супруге и начать. Это была одна из моих самых любимых песен Синатры – I've Got You under My Skin. Я изо всех сил старался соответствовать уровню Фрэнка, и в тот момент я и правда оказался тем певцом, которым всегда хотел стать.

Голоса друзей

Дженнифер Лопес, певица

Когда я впервые пришла на встречу с Томми, то здорово нервничала.

Он усадил меня и вдруг спросил:

– Чего ты хочешь?

Я будто онемела.

– Чего ты хочешь от своей карьеры? – уточнил он.

Я не знала, что ответить, а потому сказала:

– Хочу первоклассный контракт!

– Отлично, считай, что он твой, – ответил Томми. – Но подпишем мы его прямо сейчас.

– Погодите! Со мной же нет моего менеджера…

– А ты позвони ему и дай мне трубку. Мы заключаем сделку немедленно!

Томми всегда знал, что нужно делать. Сейчас таких людей в индустрии уже нет…

Родни Джеркинс, продюсер

Томми как-то сказал:

– Слушай, у меня есть на примете артистка, которая тебе понравится, – Дженнифер Лопес. Она снимается в кино.

Это стало первой сделкой, которую мы с Томми провернули вместе.

К тому времени никто не связывал имя Дженнифер Лопес с музыкой, если не считать того, что она сыграла артистку в фильме «Селена». И потому другие советчики говорили мне: «Не стоит работать с ней, она ведь даже не настоящая певица».

Но Томми сказал мне:

– Найди только подходящую песню – и готовый хит у тебя в кармане.

У меня как раз была отличная идея для песни, и вот я зашел к нему с записью, весь такой уверенный в себе… Томми прослушал ее и сразу заметил:

– А что, если тебе изменить мелодию вот так: «Да-да-да-да-да-да, да-да-да-да…»? А?

Я был поражен. Это был пример той самой творческой работы с репертуаром, которой так не хватает нынешнему поколению руководителей музыкальных компаний. Не осталось людей, у которых был бы такой слух. Томми понимал мелодию и разбирался в том, как ее нужно изменить. Он, считай, был полноценным соавтором.

Я сразу вытащил диктофон и сказал:

– А ну-ка, Томми! Давай еще раз!

Он повторил, и я вернулся в студию – работать. В результате получилось то, что вы знаете под названием If You Had My Love. Она пять недель держала первое место в чартах, а альбомов с ней мы продали миллионы.

Дженнифер Лопес

Все эти великие артисты с их потрясающими коллекциями песен… Ко всему этому Томми имеет прямое отношение.

Если вдруг в каком-то месте мои записи пользовались недостаточной популярностью, то Томми отправлялся туда лично

и добивался того, что меня начинали слушать. Наш с ним второй альбом пользовался невероятным успехом. Я тогда сказала:

– И чем мы займемся теперь?

Его ответ я никогда не забуду. Он сказал:

– Человек сам устанавливает себе границы. На самом деле никаких пределов нет!

Когда годы спустя он покинул Sony, я почувствовала себя осиротевшей.

Марк Энтони, певец

Помню, как-то я делал запись на студии Sony. Было очень поздно, и я уже собирался уходить, но в дверях встретил Томми. Он почему-то закатывал рукава. Я спросил:

– Томми, что ты тут делаешь?

– Собираюсь заняться микшированием твоей записи, – ответил он.

– Но сейчас два часа ночи! – воскликнул я.

– Ага.

Вот такой пример он нам подавал. Что же, если генерал сам берется за винтовку, то и нам тоже приходилось соответствовать…

Шакира, певица

Нечасто встретишь людей, обладающих подлинным пониманием музыки и способных преодолеть предрассудки. Еще одно редкое умение – почувствовать мечты и творческий потенциал другого человека. Но у Томми все это было.

Вы можете себе представить, как трудно было пробиваться наверх девушке из Барранкильи? Пришлось выдержать много боев. К тому моменту, когда я впервые оказалась в кабинете Томми Моттолы, у меня уже была за плечами кое-какая карьера в Латинской Америке. И я была готова сделать следующий шаг. Надежд и планов у меня хватало, а вот с английским была беда.

Впрочем, у меня было чувство, что я все же смогу сочинять песни на этом языке. А Томми только добавил мне оптимизма.

Тогда я подумала: «Эй, я смогу это сделать – ведь этот парень в меня верит!» Иногда этого бывает достаточно – нужно, чтобы кто-то просто добавил вам столько веры, сколько нужно для того, чтобы приняться за дело и осуществить свою мечту.

Талия, певица и жена

Когда мы встретились, каждый из нас залечивал свежие сердечные раны.

У меня всегда были трудности с личной жизнью. Я так много лет снималась и выступала, что люди, желавшие со мной встречаться, невольно видели во мне одного из моих персонажей, а не меня саму. Я никогда не могла сказать, хотят ли они на самом деле быть со мной или просто оказаться со мной на одной фотографии. И плюс еще все эти дурацкие попытки меня впечатлить… Скажем, арендовать весь ресторан ради столика для меня. А один парень вообще надумал подарить мне «роллс-ройс» с ключами в замке. Никто из них так и не понял меня.

Нечто подобное можно было сказать и про Томми. Когда люди сталкиваются с ним, то ожидают встретить персонажа светской хроники – авторитарного воротилу или кого-то в этом роде. Но если узнать его поближе, то окажется, что он очень милый и веселый, умеет рассказывать забавные истории… Да, у него прочные убеждения, но он все равно прислушивается к тому, что говорят другие. Так ты начинаешь понимать: внутри внушительной оболочки скрывается чувствительная душа. И если уж он отдает себя привязанности, дружбе, любви, то это всегда идет из самого сердца.

Так и вышло, что, когда мы встретились, мы оба страдали и искали для себя чего-то подлинного, настоящего, что было редкостью в безумном мире шоу-бизнеса. Всю жизнь я куда-то спешила – если не на съемки очередной мыльной оперы, то в турне или промомероприятия в Барселону. А если и не в Барселону, то в Буэнос-Айрес. Внутренне я уже была готова выскочить из гоночного болида, в который превратилась моя безумная жизнь. Настало время для велопрогулки на свежем воздухе.

И при встрече с Томми я почувствовала, что время пришло. Даже языковой барьер стал для нас скорее благословением, чем проблемой. Он несколько замедлил развитие наших отношений. А потом мы постепенно узнавали друг друга с помощью телефона.

Я думаю, что телефонная магия заключается в отсутствии посторонних факторов. Не важно, что на тебе надето и как ты сейчас выглядишь, сидишь или жестикулируешь. Телефон оставляет только самую суть. И я благодарю Бога за такой оборот дела.

Мы пришли к выводу, что у нас очень много общего. Я родилась через одиннадцать лет после сестер, и у Томми в семье было примерно то же самое. Даже район Мехико, где я выросла, во многих отношениях напоминал Бронкс.

Кроме того, мы с Томми повстречались на довольно благополучном этапе нашей жизни. Томми уже добился успеха. Я тоже. Поэтому мы могли общаться как равные.

Все же забавно, что во всем нашем благополучном браке память иногда ухватывает странные и смешные моменты. Я помню, как на свадьбе наступил момент разрезания торта, и все начали скандировать: «Невеста, ешь торт… Невеста, ешь торт!»

И тут на меня накатило осознание: «Ну и дела! Я вышла за гринго?»

Эмилио Эстефан

Тем вечером все было видно у него по глазам. Стоило только взглянуть на Томми, как становилось ясно: это был счастливейший момент в его жизни.

Глава 13. Троянский конь

"Take a Bow" *Rihanna*
"I Kissed a Girl" *Katy Perry*
"Pocketful of Sunshine" *Natasha Bedingfield*
"So What" *Pink*
"I'm Yours" *Jason Mraz*
"Paper Planes" *M.I.A.*
"Hot n Cold" *Katy Perry*
"American Boy" *Estelle featuring Kanye West*
"Got Money" *Lil Wayne, featuring T-Pain*
"Better in Time" *Leona Lewis*
"In the Ayer" *Flo Rida, featuring will.i.am*
"Say" *John Mayer*
"Hate That I Love You" *Rihanna featuring Ne-Yo*
"Superstar" *Lupe Fiasco featuring Matthew Santos*
"Love Story" *Taylor Swift*
"Just Fine" *Mary J. Blige*
"All Summer Long" *Kid Rock*
"Oxford Comma" *Vampire Weekend*
"Jai Ho" *A. R. Rahman*
"Chicken Fried" *the Zac Brown Band*
"Low" *Flo Rida*
19 *Adele*
"Warwick Avenue" *Duffy*
"Just Breathe" *Pearl Jam*
"Use Somebody" *Kings of Leon*
"Single Ladies (Put a Ring on It)" *Beyoncé*
"I Look to You" *Whitney Houston*
"Give It Up to Me" *Shakira featuring Lil Wayne*
"That's Not My Name" *The Ting Tings*
"Tik Tok" *Ke$ha*
"I Gotta Feeling" *The Black Eyed Peas*
"Boom Boom Pow" *The Black Eyed Peas*
"Hotel Room Service" *Pitbull*
"We Made You" *Eminem*
"Right Round" *Flo Rida featuring Ke$ha*
"How You Like Me Now?" *The Heavy*
"Blood" *the Middle East*
"Hey, Soul Sister" *Train*
"Just Dance" *Lady Gaga featuring Colby O'Donis*
"You Belong with Me" *Taylor Swift*
"Dead and Gone" *T.I. featuring Justin Timberlake*

“Best I Ever Had” *Drake*
“LoveGame” *Lady Gaga*
“If I Were a Boy” *Beyoncé*
“Fireflies” *Owl City*
“Sweet Dreams” *Beyoncé*
“Diva” *Beyoncé*
“I Run to You” *Lady Antebellum*
“Green Light” *John Legend featuring Andre 3000*
“Already Gone” *Kelly Clarkson*
“Pretty Wings” *Maxwell*
“Out Last Night” *Kenny Chesney*
“The Blueprint 3” *Jay-Z*
“Wolfgang Amadeus Phoenix” *Phoenix*
“Lady Antebellum” *Lady Antebellum*
“Quiet Nights” *Diana Krall*
“The Fame” *Lady Gaga*
“Crazy Love” *Michael Bublé*
“Love the Way You Lie” *Eminem featuring Rihanna*
“Dynamite” *Taio Cruz*
“Teenage Dream” *Katy Perry*
“Not Afraid” *Eminem*
“Alejandro” *Lady Gaga*
“Good Intentions Paving Co.” *Joanna Newsom*
“Dog Days Are Over” *Florence and the Machine*
“Only Girl (In the World)” *Rihanna*
“American Honey” *Lady Antebellum*
“Need You Now” *Lady Antebellum*
“We Are Young” *Fun featuring Janelle Monáe*
“I Believe” *Nikki Yanofsky*
“California Gurls” *Katy Perry featuring Snoop Dogg*
“Bad Romance” *Lady Gaga*
“Break Your Heart” *Taio Cruz featuring Ludacris*
“Nothin’ On You” *B.o.B. featuring Bruno Mars*
“I Like It” *Enrique Iglesias featuring Pitbull*
“Just the Way You Are” *Bruno Mars*
“Empire State of Mind” *Jay-Z featuring Alicia Keys*
“DJ Got Us Fallin’ in Love” *Usher featuring Pitbull*
“Billionaire” *Travie McCoy featuring Bruno Mars*
“Sexy Chick” *David Guetta featuring Akon*
“Breakeven” *The Script*
“Like a G6” *Far East Movement featuring the Cataracs and Dev*
“Carry Out” *Timbaland featuring Justin Timberlake*
“Haven’t Met You Yet” *Michael Bublé*
“Club Can’t Handle Me” *Flo Rida featuring David Guetta*

“Live Like We’re Dying” *Kris Allen*
“Hard” *Rihanna featuring Jeezy*
“Magic” *B.o.B. featuring Rivers Cuomo*
“Paparazzi” *Lady Gaga*
“Forever” *Drake featuring Kanye West, Lil Wayne, and Eminem*
“Stuck Like Glue” *Sugarland*
“The Cave” *Mumford and Sons*
“Doo-Wops and Hooligans” *Bruno Mars*
“The Suburbs” *Arcade Fire*
“Contra” *Vampire Weekend*
“How I Got Over” *The Roots*
“The Promise” *Bruce Springsteen*
“Brothers” *The Black Keys*
“Take a Bow” *Rihanna*
“I Kissed a Girl” *Katy Perry*
“Pocketful of Sunshine” *Natasha Bedingfield*
“So What” *Pink*
“I’m Yours” *Jason Mraz*
“Paper Planes” *M.I.A.*
“Hot n Cold” *Katy Perry*
“American Boy” *Estelle featuring Kanye West*
“Got Money” *Lil Wayne, featuring T-Pain*
“Better in Time” *Leona Lewis*
“In the Ayer” *Flo Rida, featuring will.i.am*
“Say” *John Mayer*
“Hate That I Love You” *Rihanna featuring Ne-Yo*
“Superstar” *Lupe Fiasco featuring Matthew Santos*
“Love Story” *Taylor Swift*
“Just Fine” *Mary J. Blige*
“All Summer Long” *Kid Rock*
“Oxford Comma” *Vampire Weekend*
“Jai Ho” *A. R. Rahman*
“Chicken Fried” *the Zac Brown Band*
“Low” *Flo Rida*
19 Adele
“Warwick Avenue” *Duffy*

Все составляющие моей жизни начали приходить в порядок, а сам я перестал чувствовать себя перекати-полем. «Латиноамериканский взрыв» как явление достиг своего максимального развития. И как раз в это самое время мы в Sony начали ощущать некие сейсмические подвижки по всей музыкальной индустрии и по всем нашим шести десяткам отделений в разных странах. Это было похоже на звук сошедшей

за много миль снежной лавины, и мы поначалу считали, что уж нас-то она не накроет никогда.

Sony Music тогда функционировала безупречно, и каждый член нашей команды занимался тем, что выходило у него лучше всего. И в те дни все получалось даже лучше, чем обычно. Мы как раз вдохновили Шакиру записать ее первый двуязычный альбом, Laundry Service. Одну из песен этого альбома я выделяю для себя особо. Она называется Whenever, Wherever и имеет один из самых прилипчивых мотивов из всех, что я слышал. Латинские ритмы и звучание Анд в ней сочетаются с мастерски подобранной поп-мелодией, отличным текстом и убийственно сильным вокалом. Мне было совершенно ясно, что эта песня и есть тот первый сингл, который превратит весь альбом в бомбу мирового уровня.

Но сама Шакира так не думала. Он не хотела использовать Whenever, Wherever в качестве заглавного сингла и в то время уже не стеснялась заявить об этом, тем более что ее английский значительно улучшился. Она повзрослела и даже стала приходить на встречи с большим блокнотом, где содержалось до пятидесяти различных вопросов и тем, которые она собиралась обсудить и прояснить. Такой серьезный подход вызывал симпатию и восхищение.

Так вот, она предложила нам другую песню, которая, как она считала, должна стать заглавной для всего альбома. Я уже тысячу раз сталкивался с подобным упрямством прежде и попытался объяснить ей, что если мы допустим ошибку и выпустим вначале неподходящую песню, то есть вероятность подорвать этим и перспективы релиза всего альбома в целом.

Но она настаивала на своем, и тогда я позвал своих друзей с Z100, популярнейшей радиостанции в стране. Я попросил их об услуге – мы дали им Whenever, Wherever, и они должны были прокрутить ее у себя один или два раза. Уже на следующий день они сделали это, и телефоны словно взбесились. Узнав об этом, Шакира безрадостно улыбнулась и согласилась использовать именно эту песню. Но все же я оказался прав – сингл моментально взлетел на верхние строчки чартов и проложил туда же дорогу всему альбому, 15 миллионов копий которого мы успешно реализовали.

Триумф Шакиры был для нас вишенкой на торте. «Латиноамериканский взрыв» в целом победно продолжался. Все началось с уже прославленных артистов, таких как Хулио Иглесиас. Потом была Глория Эстефан и группа Miami Sound Machine. Вслед за ними стали известны таланты Рикки Мартина, Дженнифер Лопес и Марка Энтони… А тут и Шакира подоспела. В общем, мы помогли сложиться целому течению, равного которому

прежде не было. Помогая развитию артистов еще в то время, когда они пели на родном языке, мы прокладывали им путь в музыкальную индустрию Америки и всего мира. Сама идея легкого перехода с испанского на английский и обратно принесла Sony Music огромные прибыли.

В тот момент трудно было предположить, что нам придется состязаться не только с другими музыкальными компаниями, но и с нашими собственными потребителями, которые получили возможность бесплатно скачивать ту музыку, которую мы пытались им продать.

Передача музыкальных файлов через Интернет сначала охватила учебные заведения. У Napster было 25 миллионов подписчиков, и каждый из них не просто передавал туда-сюда по парочке песен, нет. Распространялись и скачивались огромные библиотеки аудиозаписей.

Кто-то даже опубликовал в одной из крупных газет статью, удивляясь, почему музыкальные компании сами не займутся тем же, что и Napster.

Ну, прежде всего, это было незаконно. Napster не получал права на песни, не платил никакого вознаграждения ни авторам, ни студиям. Они просто крали нашу музыку, а потом бесплатно распространяли ее. Во-вторых, не существовало технологии, которая позволяла бы законным образом лицензировать музыку в Сети, а потом собирать и учитывать платежи за нее, чтобы платить гонорары авторам. В-третьих, у Департамента юстиции существовали опасения, что музыкальные компании смогут объединиться и создать свою собственную сетевую инфраструктуру, что было бы нарушением антимонопольного законодательства.

Иными словами, всякий, кто думает, что звукозаписывающие компании просто сидели тогда сложа руки и сознательно ничего не предпринимали по поводу бесплатного скачивания аудиоконтента, сильно заблуждается. Мы не сидели сложа руки – мы сидели в кандалах.

Следует помнить, что мы ничего не продавали индивидуальному потребителю, действовали при посредничестве огромных торговых сетей, таких как Walmart или Tower Records. Сами эти розничные торговцы не стремились развивать интернет-торговлю, считая, что это просто модное увлечение. Повторю это в сотый раз: стоит в нашем бизнесе расслабиться – и тебе крышка. Буквально через несколько лет культовая сеть Tower Records обанкротилась и всплыла кверху брюхом, а ведь с их помощью мы некогда создали и прославили столько звезд!

Все было бы намного проще, если бы компании типа Tower

добавили в свою структуру подразделение цифровой торговли. Но их бездействие породило вакуум. Ни одна музыкальная компания в одиночку не могла представить такой широкий ассортимент, какой имелся у Tower. Sony, как лидер индустрии, держала лишь 18 процентов от всего рынка, а это означало, что наладить процесс торговли через Интернет и выплаты гонораров артистам можно было только общими усилиями всех музыкальных компаний. А фактически мы находились – уж извините за грубость, но это самое мягкое описание из возможных – в полной заднице. У каждой компании были свои идеи и своя повестка, свои планы получения наибольшей прибыли на рынке. Мы устраивали много деловых встреч, но сотрудничество никак не налаживалось – во многом еще и потому, что конкурирующие музыкальные компании зачастую принадлежали конкурирующим корпорациям. Не говоря уже о том, что никому так и не удалось создать удобную в пользовании технологию цифровой торговли.

В частности, Sony Tokyo стремилась к тому, чтобы каждая их технология захватывала доминирующие позиции на рынке, как это было с компакт-дисками за двадцать лет до этого. Не забывайте, что в корпоративном измерении Sony Tokyo прежде всего рассматривала себя как производителя «железа». За исключением таких оригинальных личностей, как Морита и Ога, японская корпоративная верхушка всегда неуютно чувствовала себя в индустрии развлечений. Time Warner, со своей стороны, стремилась добиться приоритета для конгломерата AOL, с которым слилась в 2000 году. Microsoft изыскивала способы управлять торговлей аудиозаписями через свои операционные системы. Ну а Стива Джобса музыка вообще интересовала лишь как средство добиться распространения устройств, которые тогда еще не появились, но должны были бы в будущем работать одновременно как телефоны, миниатюрные музыкальные автоматы и книжные полки.

Microsoft обратилась к Sony с предложением об обмене накопленными технологическими наработками. Когда об этом услышали в Японии, тамошнее начальство сказало Элу Смиту, нашему технологическому гуру:

– Это безумие! Мы не можем так поступить. И мы так не поступим!

Я думаю, что их можно было понять. В этот период наши компании как раз воевали друг с другом за рынок игровых приставок, где конкурировали модели Xbox и PlayStation.

Apple, со своей стороны, нуждалась в нашем контенте. Так что в Sony Tokyo решили начать переговоры с ними, но опять же

без какого-либо успеха, что неудивительно, поскольку стремление японцев к полному доминированию не позволяло решить вопрос о том, кто будет контролировать права на разрабатываемый совместно продукт. Трудно поверить, но дело было именно в этом. Sony Electronics в свое время добилась таких успехов с плеерами и компакт-дисками, что теперь они хотели повторить то же самое с распространением музыки через Сеть. Они хотели держать в своих руках все технологии, с которыми мы работали. А представляете, как все могло обернуться, если бы наше сотрудничество с Apple получило развитие?

Идеи и его инженеры просто прятали головы в песок. Печальная истина состоит в том, что если бы Норио Ога был здоров и мог тогда нормально руководить, как он делал это в прежние годы, то, я уверен, сумел бы убедить его объединить усилия с другими игроками и создать в Интернете то, что пришло бы на смену транзисторным приемникам, аудиокассетам, плеерам и компакт-дискам. Ога понимал суть дела и всегда старался охватить взглядом картину в целом. Он бы понял, что сама суть Интернета в том, чтобы делиться информацией. Но в то время он уже почти отошел от дел и передал почти все свои полномочия другим.

В конце концов Sony и Universal совместно создали электронный магазин Pressplay. Он подвергался критике за скудный ассортимент, что было неизбежно, поскольку ни у кого не было такого огромного объема контента, как у Napster, который собирал его нелегально. Что еще более дико, Департамент юстиции начал формальное расследование наших действий, несмотря на то что в проекте участвовали только две компании. Но и это вызвало подозрения в попытках нарушить антитрестовское законодательство. Мы все еще получали большую прибыль, но постепенно начинали буксовать. Все, включая и меня, знали, что устройство музыкальной индустрии в целом предстоит переосмыслить и видоизменить. Так что я постепенно начал разрабатывать новую модель бизнеса, основываясь на свежем опыте, который приобрел, работая с Дженнифер Лопес и Селин Дион.

Когда Эл Смит впервые рассказал мне о том, что люди скачивают музыку в Сети, я указал ему на то огромное число альбомов Селин, что нам удалось продать после выхода «Титаника».

– Да, в этом году можно продать шестьдесят миллионов дисков, – отвечал Эл. – Но в следующий раз их будет уже сорок. Потом – двадцать… Потом пять…

И Эл оказался прав. Мы все предполагали, что фанатам

нужны качественные записи, и потому не опасались дешевых подделок. Ведь действительно увлеченный человек захочет иметь диск с превосходным звучанием.

Даже когда появился Napster и в Интернете распространилось пиратство, представители нашего поколения думали: «Ох, ну и ладно. На продажи это серьезно не повлияет, ведь подросткам захочется подержать коробку с диском в руках. И им будут нужны качественные записи!» Мы думали, что они будут хотеть того же, чего хотели мы сами, когда были детьми. И знаете что? Оказалось, что им наплевать.

Им больше нравилось слушать дерьмовые MP3-записи, чем покупать наши диски. Стоило скачиванию через Интернет распространиться, как оно стало частью культуры. Так зародилось поколение людей, убежденных в том, что музыка должна быть бесплатной, и не верящих в ценность интеллектуальной собственности. Это была целая культурная революция, поскольку дело было даже не в легкости, с которой стало можно добывать записи и делиться ими с друзьями, а в распространении веры в то, что за это не нужно платить.

Хотя показатели продаж и падали, это не означало, что слушатели стали меньше любить Селин Дион, и спрос на нее был высок. Это стало очевидным, когда мы объединили усилия с ее мужем, Рене Анжелилом, решив добиться для Селин прорыва в Лас-Вегасе. В течение пяти лет она должна была выступать в театре отеля Caesars Palace, причем сам театр отремонтировали и перестроили специально для нее. Что касается спонсоров, то мы заключили договор с Chrysler, а я еще и смог заинтересовать наше руководство, что принесло проекту дополнительно 10 миллионов долларов. Также мы с Рене решили попробовать привлечь к делу предпринимателя-миллиардера Фила Аншуца. Рене без устали работал над этим, и в итоге мы добились своего.

Несмотря на то что организовать представление нам помогали настоящие гении из Cirque de Soleil, многие представители музыкальной индустрии сомневались в нашем конечном успехе. Забегая вперед, скажу, что в течение пяти последующих лет на выступлениях Селин всегда был аншлаг. Прямо через дорогу от театра разместился магазин, где чрезвычайно бойко торговали связанными с Селин сувенирами и товарами. Caesars Palace тоже не остался внакладе, поскольку Селин словно магнитом притягивала посетителей в их казино, так что в итоге все мы остались в выигрыше, особенно, конечно, сама Селин и Рене, так как им полагался процент с доходов от всего проекта.

Наблюдая за происходящими вокруг изменениями, я начал потихоньку обсуждать с коллегами перспективы полной переориентации Sony Music на сферу развлечений. Идея состояла в том, чтобы заключать договоры с артистами, рекламировать их вместе с их произведениями, а потом создать для каждого из них своего рода «менеджерскую бригаду» прямо внутри нашей компании. Это позволило бы нам вступать в соглашения с концертными площадками по всему миру так же, как это удалось сделать в Лас-Вегасе, а кроме того – организовывать выступления, продавать билеты и сопутствующие товары… Кроме того, мы могли бы заключать с музыкантами и расширенные соглашения, которые давали бы нам право на долю и от их побочных прибылей, раз уж мы все равно брали на себя обязательства финансировать их развитие и будущие успехи.

Приведу пример такой стратегии. Мы заключили контракт с Дженнифер Лопес и потратили миллионы долларов на маркетинг и поддержку. Ее альбомы продавались миллионами, а она сама развивалась как артист. Пусть продажи ее записей и достигли пика, после чего начали снижаться, но сам бренд J.Lo теперь стоил миллиарды долларов. Парфюмерия, одежда, косметика, средства по уходу за волосами… да что угодно! Наша новая концепция подразумевала, что мы будем иметь свой процент от всего этого, а наши новые договоренности с концертными площадками могли превратиться в то, чем Live Nation Entertainment является сейчас. Но только у нас все получилось бы даже лучше, поскольку буквально каждый продвигаемый нами артист мог бы считаться выгодным вложением и приносить компании ренту в будущем.

Такой способ работы с музыкой и артистами, конечно, был радикальной идеей, но нельзя сказать, чтобы вовсе новой для меня. Не забывайте, что я пришел в музыкальный бизнес как раз из той среды, где занимались подобными вещами. Конечно, я не стал бы подвергать наш основной бизнес опасности. Это должен был быть параллельный род деятельности, призванный улучшить и укрепить то, чем уже занимались. Опыта нам тоже было не занимать. Например, когда я только пришел в Sony, одним из первых наших приобретений стали театры Pace Entertainment. Таким образом мы обзавелись своими собственными площадками и извлекли из этого немалую выгоду. Потом мы купили компанию Signatures и постепенно расширили ее в торговое предприятие, обеспечивавшее сбыт наших товаров на концертах и в отдельных торговых точках. Это направление тоже процветало. Сама идея корпоративного спонсорства была мне так знакома по моим прошлым занятиям, что казалась совершенно естественной.

И мы все также знали, что легко сможем привлечь инвестиции извне, так что все это вполне можно было осуществить даже без дополнительных расходов и собственных вложений, которые могли бы повредить нашему бюджету.

Если бы я мог взглянуть в глаза Норио Оге и объяснить эту идею ему, то я уверен: он бы согласился. Но в тот момент мне приходилось иметь дело с сэром Говардом и его токийским боссом, худшим руководителем года по версии журнала BusinessWeek. Думаю, дальше можно не объяснять.

Тем временем Майкл Джексон продолжал у себя на ранчо работу над новым альбомом. Это должен был быть его первый серьезный шаг после шестилетнего перерыва, который последовал после выхода Dangerous. Майкл обычно мог набросать до ста двадцати песен, чтобы потом отредактировать и отобрать те, что в итоге войдут в состав альбома. Но затраты на запись Invincible уже начинали выходить из-под контроля.

Однажды в выходные мы с Талией были в Майами, и Майкл попросил меня зайти к нему. Он записывал кое-что в тамошнем филиале Hit Factory. Эта студия располагала полудюжиной рабочих помещений, но все они были арендованы Майклом на круглые сутки.

Мы подъехали к зданию Hit Factory и вошли внутрь, но Майкла нигде не было. Студия вообще была пуста – ни продюсеров, ни звукооператоров, никого и ничего. Все это смахивало на сцену из «Сияния». Обычно в каждой из комнат кто-нибудь да работал, ведь аренда этих помещений стоила 5 тысяч долларов в день. Наконец мы встретили одного из сотрудников Hit Factory.

– Где Майкл? – спросил я.

Он указал в направлении парковки, и я увидел стоявший в отдалении студийный фургон, который, по сути, и представлял собой студию звукозаписи, просто смонтированную на грузовике. Мы с Талией подошли к фургону и постучали. Майкл был один и тихо сидел внутри.

Я не мог поверить, что он вот так сидит в фургоне рядом с пустой студией, за которую наша компания платила немалые деньги. Черт, да помимо фургона внутри было еще шесть рабочих комнат – и все оплачены! Когда мы вошли внутрь, то смогли разглядеть Майкла в полумраке.

– Привет, Майкл, – сказал я. – Почему ты не в студии?

– Мне нравится здесь, – ответил он. – Здесь тихо, спокойно. Легче думается.

Единственное, о чем в тот момент мог думать я сам, было то,

что затраты Sony на новый альбом Майкла уже превысили 30 миллионов долларов, а я все еще не слышал ни одной записи.

Майкл повернулся ко мне.

– Это будет отличный альбом, – сказал он. – Мы наверняка продадим больше ста миллионов дисков. Величайший альбом всех времен.

Я думаю, именно так он убеждал себя в том, что его действия имеют смысл. Для него не имело значения, сколько денег он тратит или занимает, чтобы создавать свои произведения. Он считал, что легко вернет себе все затраченные средства, как только альбом выйдет и станет мегахитом. И все его прихлебатели – все до единого! – позволяли ему так думать. Никто не сказал ему «нет». Ни разу. Ты соглашаешься с Майклом Джексоном – или вылетаешь с работы.

Майкл в тот день был настроен очень доброжелательно и отнесся к нам с Талией как к почетным гостям. Талия даже рассказала ему одну историю, которая произошла с ней, когда была еще подростком и только начинала свою карьеру в Мексике. Оказывается, на одном из концертов Майкла она поднялась к нему на сцену и даже немного потанцевала с ним. И он ее тут же вспомнил! По какой-то причине это воспоминание о Талии-подростке помогло Майклу расслабиться, и он в свою очередь рассказал ей о своем детстве. Ему пришлось многое вынести, в частности постоянные отцовские побои во время ежедневных репетиций. Не стану вдаваться в подробности того, чем он тогда поделился с нами, но скажу, что такие вещи заставят вздрогнуть любого родителя или ребенка. Я сейчас пишу об этом потому, что такие истории обычно не рассказываешь человеку, которого считаешь своим врагом или «дьяволом». Было очень грустно слушать, как, пожалуй, величайший артист в индустрии рассказывает подобное, сидя в полумраке студийного фургона. У нас с женой буквально слезы наворачивались на глаза. Хотелось просто подойти к Майклу и обнять его. У меня никогда не было сомнений в том, что Майклом всегда двигали добрые намерения и что сам он обладал доброй душой. Именно поэтому мы были в шоке, когда через восемь месяцев после релиза альбома Invincible низкий уровень продаж внезапно превратил его в совершенно другого человека.

Мы авансом выплачивали Майклу десятки миллионов долларов, чтобы он мог одновременно арендовать множество студий и содержать целую армию продюсеров, композиторов и даже режиссеров для своих «короткометражных фильмов». А потом нам еще приходилось идти в банки и дополнительно

занимать огромные суммы. Sony отчасти принимала на себя эти долги, используя принадлежащую Майклу часть каталога Sony/ATV в качестве обеспечения по кредиту. Все это делало положение Майкла очень угрожающим и уязвимым. Invincible должен был принести огромные прибыли, чтобы покрыть эти долги. В нашей компании все были поражены тем, что никто не убедил его воздержаться от подобных сомнительных бизнес-решений. Мы удивляемся этому и по сей день.

Настал день, когда работа над альбомом была завершена. Даже законченный перфекционист Майкл решил, что пора передать его нам. Мы же пришли к выводу, что альбом хорош, но определенно не станет его лучшим достижением. Впрочем, после всех этих потраченных лет и 40 миллионов долларов затрат никто не собирался просить его записать еще парочку композиций. Зная Майкла, мы предполагали, что на это может уйти еще два-три года.

Мы все надеялись, что альбом все же окажется достаточно хорош для миллионов фанатов Майкла Джексона и они толпами кинутся покупать его. Одновременно мы помогали CBS организовать в Мэдисон-сквер-гарден празднование по поводу продолжения его карьеры. Предполагалась и телетрансляция. Мы рассчитывали, что это положительно скажется на популярности Invincible. Оба дня концерта предполагалось записать и на видео. Все это выглядело вдохновляюще, и мы считали, что таким образом можно подготовить почву для турне, которое, в свою очередь, еще больше увеличит продажи альбома.

Кроме того, шоу было приурочено к тридцатилетию сценической деятельности Майкла, и множество известных артистов согласилось поучаствовать, исполняя его песни разных лет. Ашер, Глория Эстефан, Рэй Чарльз и Уитни Хьюстон… Даже семья Майкла должна была приехать и выступить вместе с ним, напоминая публике об успехе группы Jackson-5, где он начинал. Элизабет Тейлор и Марлон Брандо собирались произнести речи. Нечего и говорить, что цена билетов была практически рекордно высока. Лучшие места уходили за 2,5 тысячи долларов, и в эту сумму входил ужин с Майклом. Тем не менее все билеты на оба дня шоу были раскуплены за пять часов. Не могу сказать точно, но говорили, что за те два выступления Майкл выручил более 7 миллионов долларов. Как по мне, это похоже на правду. Все это можно было бы счесть крупным успехом и отличным шагом перед выходом нового альбома, если бы не одно обстоятельство… Второй концерт пришелся на 10 сентября 2001 года.

Естественно, на следующий день все говорили уже не о Майкле Джексоне[13].

После первого дня выступления Майкла в Мэдисон-сквер-гарден мы с Талией улетели в Лос-Анджелес. Она должна была выступать на церемонии вручения латиноамериканских «Грэмми». Мы остановились в отеле «Беверли-Хиллз». 11 сентября, в шесть утра по местному времени, зазвонил телефон. Этот ранний звонок сразу вызвал у меня дурное предчувствие. И не зря – мне сказали включить телевизор, потому что в одну из башен Всемирного торгового центра врезался пассажирский самолет.

Судорожно пытаясь совладать с пультом от телевизора, я одновременно набирал номер своего офиса на Манхэттене. Он находился на тридцать втором этаже, и башни торгового центра были оттуда отлично видны. Двое моих помощников как раз пытались описать мне все, что видели, когда внезапно оба воскликнули:

– О Боже! О Господи!

Тут я посмотрел на экран телевизора и увидел, как еще один самолет врезается во вторую башню. И в этот момент все мы поняли, что это не случайность и происходит нечто поистине ужасное.

Первая моя мысль, конечно, была о детях, о Майкле и Саре. Я знал, что Сара в тот день должна была быть в центре – разбираться с водительскими правами. Я принялся названивать им, но не смог пробиться. Я все еще продолжал попытки, когда передали, что третий самолет врезался в Пентагон, а четвертый упал в Пенсильвании. Люди постепенно начинали осознавать значение происходящего. Мы подверглись нападению.

Мы, конечно, были в полном шоке и до смерти напуганы, не зная, чего еще ожидать. Отсутствие связи с Нью-Йорком тоже не добавляло спокойствия.

Все аэропорты закрылись. У Марка Энтони, жившего в одном отеле с нами, был свой автобус для турне. Мы собрали вещи и уже готовы были ехать домой на нем, если бы не нашлось другого способа. Наконец появилась кое-какая телефонная связь, и я узнал, что дети в безопасности далеко от центра города. На всякий случай я попытался убедить их держаться подальше от Манхэттена.

Как только воздушное сообщение возобновилось, нам удалось добыть самолет, и все те, кто прилетел в Лос-Анджелес по делам Sony, вылетели в Нью-Йорк. Мне же просто хотелось вернуться домой и обнять Сару с Майклом.

Уже в самолете я мысленно перебирал в памяти те истории, что мне рассказывал мой друг Джон О'Нил – тот самый, что так

любезно помог мне организовать встречу с настоятелем собора Святого Патрика. Джон работал и Нью-Йорке и был специальным агентом ФБР, причем занимался он как раз борьбой с терроризмом. После пары бокалов за ужином в ресторане Джон, бывало, отклонялся от темы разговора и начинал рассказывать о парне по имени Усама бен Ладен. Мы, если честно, тогда понятия не имели о том, кто это такой, не принимали предупреждения Джона всерьез:

– Да ладно тебе, успокойся! Это же Соединенные Штаты Америки – что такого тут может произойти?

Но он продолжал убеждать нас в том, как опасен этот человек. Самым же жутким и печальным в этой истории стало то, что после ухода из ФБР Джон как раз стал главой службы безопасности Всемирного торгового центра. Он был рад новой должности и очень ею гордился…

11 сентября мне так и не удалось дозвониться до него. Несколько месяцев спустя я смотрел документальные записи катастрофы по каналу PBS и тогда увидел его. Он бежал по охваченному огнем вестибюлю, а вокруг падали мертвые тела. Есть грустная ирония в том, что человек, предупреждавший нас об угрозе, погиб по вине того самого парня, про опасные замыслы которого все время говорил.

Когда я думаю об этом сейчас, мне становится дурно. Когда наш самолет подлетал к Манхэттену, никто из нас не знал, какого зрелища ожидать. Но вот мы увидели город с высоты птичьего полета – и в салоне наступила тишина. До самой посадки и долгое время после нее никто не произнес ни слова.

Мы поняли, что с этого момента вся наша жизнь радикально переменится.

На следующий день я явился к себе в офис. Меня переполняли эмоции – и не только меня. Первой реакцией моего помощника, который был свидетелем всей трагедии, было вскочить из-за стола и обнять меня. Все коллеги тоже обнимались и благодарили Бога, что все остались живы.

Никто из жителей Нью-Йорка в те дни не чувствовал себя в безопасности. И в наши-то дни порой ощущаешь беспокойство, а в то время мы еще и были объектом прямых террористических угроз, связанных с рассылкой спор сибирской язвы по адресу компаний, работавших в шоу-бизнесе. Но жизнь продолжается вопреки любым трагедиям, и мы жили дальше, даже организовав специальный концерт для родственников жертв той атаки. Он, кстати, тоже прошел в Мэдисон-сквер-гарден.

Те события повлияли на всю экономику, и мы, конечно, не

стали исключением. Потребовались месяцы, чтобы мы снова начали чувствовать, что работаем в полную силу. Это было время испытаний, оно требовало смены стратегии и внимания к чувствам людей, которых трагедия затронула непосредственно.

Несколько месяцев спустя мы все же выпустили альбом Майкла Джексона Invincible, и хорошей новостью стало то, что он сразу занял в чартах Billboard первое место.

Но вот отзывы критиков были неоднозначными. Кроме того, выход альбома дал толчок обсуждению различных слухов и спекуляций в отношении частной жизни Майкла, тогда как собственно о музыкальной составляющей релиза говорили мало. Уже через месяц альбом выпал даже из первой десятки.

По всему миру нам удалось продать только 8 миллионов копий Invincible. Мы все были разочарованы, а Майкл вообще считал такое положение вещей неприемлемым и был уверен в том, что это мы его подвели. Продажи даже и близко не достигали того уровня, который был необходим, чтобы покрыть 40 миллионов долларов издержек. Майкл начал звонить Дэвиду Глю прямо среди ночи и просить, чтобы мы наняли независимую команду промоспециалистов, которые смогли бы любой ценой изменить положение его альбома в чартах и вернуть его на первое место.

Дэвид и я постоянно общались с Майклом, его юристами и менеджерами. Мы объясняли им, как скверно окружающие Майкла слухи и кривотолки повлияли на продажи его дисков. Кроме того, хотя в музыкальном отношении Invincible был хорош, но все же альбому явно чего-то не хватало.

Когда ты привык от всех окружающих слышать лишь: «Да, Майкл, да, Майкл, да, Майкл, да…» – то, вероятно, любое проявление несогласия становится невыносимым. А от нас ему пришлось услышать нечто вроде: «Нет, Майкл, мы не можем и не будем вкладывать еще миллионы долларов в продвижение и рекламу этого альбома!» Продажи уже упали – и это после того, как мы потратили 25 миллионов на маркетинг.

Когда успех артиста не соответствует его ожиданиям, реакция неизбежна. Сначала Майкл сообщил своим адвокатам, что не собирается подписывать новый контракт с Sony. Он лишь хотел до конца выполнить все свои обязательства по прежнему соглашению, а потом уйти на вольные хлеба. Но потом его укусила какая-то муха, и он решил затеять драку. Иными словами, он подверг меня публичным нападкам.

Тем летом я взял неделю отпуска, чтобы отдохнуть с Талией. В один из дней она смотрела новости и вдруг позвала меня.

Я вбежал в комнату и увидел, что Майкл Джексон стоит на

подиуме рядом с Элом Шарптоном. Это было мероприятие, организованное для обсуждения проблем расового неравенства в музыкальном бизнесе, и Майкл использовал его для начала полномасштабной атаки на Sony и лично на меня. Он называл меня мерзавцем, расистом и просто дьявольской личностью. Представляете, в каком отчаянии он должен был тогда находиться?

Я не знал, смеяться мне или возмущаться. С одной стороны, это и правда выглядело комично, но с другой – такое мало кому понравится о себе услышать. Когда передача закончилась, я просто сел и замер в шоке и недоумении по поводу того, что только что видел.

Я тут же взял телефон и позвонил преподобному Элу, желая выяснить, что, черт возьми, это было за дерьмо. Я годами работал с Шарптоном, и он обычно навещал нас где-то раз в три месяца. Я сотрудничал и с ребятами вроде Рассела Симмонса, всегда поддерживая гражданских активистов и их проекты. У нас были отличные рабочие отношения, и потому я был поражен тем, что Эл стоял рядом с Майклом, пока тот говорил все эти вещи.

Преподобный Эл рассыпался в извинениях.

– Томми, – объяснял он, – я и понятия не имел о том, что он собирается подобное сказать. Конференция была посвящена расовому неравенству и чернокожим артистам, это верно, но кто же мог предвидеть, что Майкл захочет использовать ее в своих личных целях? Если бы я знал, что он задумал, то меня бы там и близко не было.

Теперь я понял, что происходит, и Майкл окончательно развеял все сомнения, когда подкатил к офису Sony на экскурсионном автобусе с открытым верхом, причем весь автобус покрывали мои изображения, каждое из которых было украшено рогами. Для Майкла это был способ побега – он намеренно пытался цепляться ко мне лично, чтобы освободиться от контракта с Sony. Но на деле это больше ударило по нему. Неужели он и правда думал смутить нас достаточно сильно, чтобы избежать оплаты 50 миллионов долларов долга? Или он считал, что легко сможет покинуть наше совместное предприятие, созданное вокруг каталога ATV? Майкл даже Мэрайю попытался подключить к делу, зная, что она как раз незадолго до того покинула Sony. Но представитель Мэрайи сразу же сделал заявление в мою защиту и сказал, что она недовольна попытками Майкла втянуть ее в этот конфликт. Примерно в это же время преподобный Эл и Рассел Симмонс выступили в печати, где хорошо отозвались как обо мне, так и о Sony.

– Я знаю две вещи, – сказал Рассел Симмонс в интервью

газете «Нью-Йорк пост». – Первая: Томми Моттола не расист. А вторая… Хорошему музыканту, и особенно черному музыканту, не нужно 30 миллионов долларов, чтобы записать успешный альбом. Если альбом Майкла Джексона плохо продается, то это потому, что он недостаточно хорош. Если бы это был хит, то он «выстрелил» бы и сам.

В это время я не делал заявлений и старался держаться над схваткой. Мне следовало так поступить не только потому, что возглавлял Sony, но и потому, что отвечать на столь нелепые и возмутительные обвинения было бессмысленно. Все равно суть дела была очевидна. Наш бизнес состоял в том, чтобы продавать музыку. На запись альбома Invincible мы потратили 30 миллионов долларов, а потом еще 25 – на его раскрутку. Мы использовали все наши возможности, чтобы сделать его успешным. Но, несмотря на это, люди все равно не желали его покупать.

Голоса друзей

Талия

Я отлично помню тот момент – ведь я тогда как раз завтракала, и апельсиновый сок тут же застрял у меня в горле.

Наша яхта стояла у причала в Сэг-Харбор, это был первый день отпуска. Я сидела перед телевизором и ела, а Томми читал газету в другом углу гостиной, попивая кофе и периодически делая телефонные звонки.

Внезапно на экране появился Майкл Джексон, сжимающий в руках плакат, на котором был нарисован Томми… с рогами. Я чуть не подавилась и сразу же позвала Томми, чтобы и он тоже взглянул. Я была в шоке – это казалось лишенным всякого смысла.

Раньше Майкл был с нами таким милым. Он даже пришел на рождественскую вечеринку, которую Томми устроил у нас дома. Это было первое наше Рождество вместе. Я тогда только недавно перебралась в Нью-Йорк из Мексики и мало кого знала в лицо, не считая, конечно, Томми и моих родных. Я могла опознать лишь самых знаменитых гостей. Например, я тогда понятия не имела, кто такой Говард Стрингер. Я стояла в углу со своими родными и любовалась восьмиметровой елкой, почти заполнившей гостиную. В другом углу стоял Роберт Де Ниро, и тут в дверях появился Майкл.

Это было довольно странное зрелище, так как он пришел в сопровождении своей свиты. Они, улыбаясь, прошли к рабочему

кабинету Томми и скрылись внутри. Но мои племянники и племянницы видели, что Майкл здесь, и начали кричать:

– О боже! Это же Майкл Джексон! Пожалуйста, Талия, мы хотим сделать с ним фото!

Мне ничего не оставалось, как подойти к Майклу и сказать:

– Извините, можно попросить вас сфотографироваться с моей семьей?

– Конечно, конечно! – ответил он.

И вообще он был тогда крайне любезен.

После этого мы еще раз виделись в Майами, и он был очень откровенен с нами, рассказав немало печального о своем детстве. У нас с ним был общий жизненный опыт: мы оба стали звездами практически в детском возрасте. То, что он рассказывал нам, можно доверить только тем людям, с которыми на самом деле чувствуешь себя легко.

И вот после всего этого я сижу на яхте и смотрю на экран, а там у Майкла в руках плакат, где к голове парня, за которого я только что вышла, пририсованы рога. Мои чувства в тот момент трудно описать. Я смотрела на самого любящего, самого заботливого мужчину в мире и думала: «Сначала Мэрайя говорила, что он держал ее в золотой клетке… А теперь это?! Да что вообще происходит?»

Томми немедленно бросился к телефону, чтобы переговорить с друзьями и попытаться понять и переварить причины, по которым Майкл решился на такое. Из какого уголка сознания Майкла выполз этот образ? Почему? Я поняла, что на расследование уйдет некоторое время, и потому сказала:

– Я в город, повидаться с подругой. Если понадоблюсь – звони на сотовый!

А когда я вернулась, Томми уже все выяснил и успокоился.

Преподобный Эл Шарптон, гражданский активист и ведущий ток-шоу

Никогда не забуду, как Майкл тогда пришел к нам на конференцию «Национального действия» и внезапно обрушился на Томми. Тот почти сразу же позвонил мне и поинтересовался:

– Что все это значит?

И я отлично мог понять его чувства, поскольку Томми всегда помогал нам больше, чем любой глава или сотрудник других музыкальных компаний. Это он раздвигал для чернокожих артистов границы возможного – и Майкл в этом смысле не исключение. В этих вопросах взгляды Томми были очень прогрессивными. Кроме того, Томми никогда не вилял. Его «да»

всегда означало «да», а «нет» – всегда означало «нет». И он никогда не обещал мне ничего такого, чего не смог бы сделать.

– Майкл считает, что Sony несправедливо обошлась с ним, – сказал я. – Он думает, что все только и ждут, чтобы отнять у него тот каталог с песнями…

– Я отвечу на любое обвинение, если ты хочешь, – заявил Томми. – Но я не могу делать деньги и продажи из воздуха. Окружение Майкла просто дает ему неверную информацию.

И Томми описал мне картину в целом, включая и многие вещи, о которых Майкл ничего не знал. Его окружали двурушники и лжецы. Все это я и сообщил Майклу, а также Джонни Кокрейну, который представлял его интересы.

Томми сильно задело то, что Майкл считал его ответственным за провал. С учетом обстоятельств, Sony сделала все возможное для продвижения этого альбома. Томми на самом деле хотел, чтобы Майкл во всем разобрался. И дело было не в том, что артист напал на руководителя компании в прессе, нет. Томми было нужно доказать Майклу, что он его друг.

Кори Руни

Помню, однажды Томми закатил у себя дома роскошную рождественскую вечеринку. Это был его новый дом, куда он сам только переехал, и, скажу я вам, это была самая крутая вечеринка в моей жизни.

Одной из причин этого было то, что туда явились почти все знаменитости того времени. Роберт Де Ниро, Хулио Иглесиас, Камерон Диас… и даже глава городской полиции! Имена можно перечислять вечно. Все это выглядело очень странно – ведь это же не было вручением «Оскара» или «Грэмми» или чем-то таким… просто рождественские посиделки у Томми дома.

О том вечере у меня сохранилось два особенно ярких воспоминания. Для начала – Майкл Джексон. Когда он вошел в комнату, то все затихли, как в стоп-кадре. Дело в том, что Майкл отнюдь не славился тем, что посещает чужие вечеринки. Но в тот период своей жизни он до некоторой степени сблизился с Томми.

Второе воспоминание связано с тем, что туда же пришел и Говард Стрингер. Я окинул его взглядом, но он, казалось, полностью ушел в себя. Странная ситуация – этот парень был боссом Томми, и вот он просто сидит в углу, как будто он никто. Моя жена тоже обратила внимание на это, и я сказал ей:

– Мне почему-то кажется, что это нехорошо. Не думаю, что Говарду Стрингеру сегодня весело.

Я уже тогда что-то предчувствовал и думал: «Это добром не

кончится. Так или иначе Стрингер попытается отомстить…»

Глава 14. Назад в будущее, или Round 3

"Rolling in the Deep" *Adele*
"Lotus Flower" *Radiohead*
"Barton Hollow" *The Civil Wars*
"Do I Wait" *Ryan Adams*
"Party Rock Anthem" *LMFAO featuring Lauren Bennett and GoonRock*
"Firework" *Katy Perry*
"E.T." *Katy Perry, featuring Kanye West*
"Give Me Everything" *Pitbull featuring Ne-Yo, Afrojack, and Nayer*
"Grenade" *Bruno Mars*
"Fuck You" (aka "Forget You") *Cee Lo Green*
"Moves Like Jagger" *Maroon 5 featuring Christina Aguilera*
"Just Can't Get Enough" *The Black Eyed Peas*
"On the Floor" *Jennifer Lopez, featuring Pitbull*
"Last Friday Night (T.G.I.F.)" *Katy Perry*
"Born This Way" *Lady Gaga*
"What's My Name?" *Rihanna featuring Drake*
"Someone Like You" *Adele*
"Good Life" *One Republic*
"The Lazy Song" *Bruno Mars*
"Till the World Ends" *Britney Spears*
"The Show Goes On" *Lupe Fiasco*
"The Edge of Glory" *Lady Gaga*
"We R Who We R" *Ke$ha*
"Lighters" *Bad Meets Evil featuring Bruno Mars*
"Stereo Hearts" *Gym Class Heroes featuring Adam Levine*
"The Time (Dirty Bit)" *The Black Eyed Pears*
"6 Foot 7 Foot" *Lil Wayne featuring Cory Gunz*
"Just a Kiss" *Lady Antebellum*
"No Hands" *Waka Flocka Flame featuring Roscoe Dash and Wale*
"Sexy And I Know It" *LMFAO*
"Written in the Stars" *Tinie Tempah featuring Eric Turner*
"We Found Love" *Rihanna featuring Calvin Harris*
"You and I" *Lady Gaga*
"Best Thing I Never Had" *Beyoncé*
"Where Them Girls At" *David Guetta featuring Flo Rida and Nicki Minaj*
"Price Tag" *Jessie J featuring B.o.B.*
"You and Tequila" *Kenny Chesney featuring Grace Potter*

"Body and Soul" *Tony Bennett and Amy Winehouse*
"Knee Deep" *The Zac Brown Band featuring Jimmy Buffett*
21 *Adele*
"Set Fire to the Rain" *Adele*
"Part of Me" *Katy Perry*
"What Makes You Beautiful" *One Direction*
"Young, Wild and Free" *Snoop Dog and Wiz Khalifa featuring Bruno Mars*
"We Take Care of Our Own" *Bruce Springsteen*
"Thinkin Bout You" *Frank Ocean*
"I Will Wait" *Mumford and Sons*
"Area 52" *Rodrigo y Gabriela*
"Tempest" *Bob Dylan*
"Rolling in the Deep" *Adele*
"Lotus Flower" *Radiohead*
"Barton Hollow" *The Civil Wars*
"Do I Wait" *Ryan Adams*
"Party Rock Anthem" *LMFAO featuring Lauren Bennett and GoonRock*
"Firework" *Katy Perry*
"E.T." *Katy Perry, featuring Kanye West*
"Give Me Everything" *Pitbull featuring Ne-Yo, Afrojack, and Nayer*
"Grenade" *Bruno Mars*
"Fuck You" (aka "Forget You") *Cee Lo Green*
"Moves Like Jagger" *Maroon 5 featuring Christina Aguilera*
"Just Can't Get Enough" *The Black Eyed Peas*
"On the Floor" *Jennifer Lopez, featuring Pitbull*
"Last Friday Night (T.G.I.F.)" *Katy Perry*
"Born This Way" *Lady Gaga*
"What's My Name?" *Rihanna featuring Drake*
"Someone Like You" *Adele*
"Good Life" *One Republic*
"The Lazy Song" *Bruno Mars*
"Till the World Ends" *Britney Spears*
"The Show Goes On" *Lupe Fiasco*
"The Edge of Glory" *Lady Gaga*
"We R Who We R" *Ke$ha*
"Lighters" *Bad Meets Evil featuring Bruno Mars*
"Stereo Hearts" *Gym Class Heroes featuring Adam Levine*
"The Time (Dirty Bit)" *The Black Eyed Pears*
"6 Foot 7 Foot" *Lil Wayne featuring Cory Gunz*
"Just a Kiss" *Lady Antebellum*
"No Hands" *Waka Flocka Flame featuring Roscoe Dash and Wale*
"Sexy And I Know It" *LMFAO*

"Written in the Stars" *Tinie Tempah featuring Eric Turner*
"We Found Love" *Rihanna featuring Calvin Harris*
"You and I" *Lady Gaga*
"Best Thing I Never Had" *Beyoncé*
"Where Them Girls At" *David Guetta featuring Flo Rida and Nicki Minaj*
"Price Tag" *Jessie J featuring B.o.B.*
"You and Tequila" *Kenny Chesney featuring Grace Potter*
"Body and Soul" *Tony Bennett and Amy Winehouse*
"Knee Deep" *the Zac Brown Band featuring Jimmy Buffett*
21 *Adele*
"Set Fire to the Rain" *Adele*
"Part of Me" *Katy Perry*
"What Makes You Beautiful" *One Direction*
"Young, Wild and Free" *Snoop Dog and Wiz Khalifa featuring Bruno Mars*
"We Take Care of Our Own" *Bruce Springsteen*
"Thinkin Bout You" *Frank Ocean*
"I Will Wait" *Mumford and Sons*
"Area 52" *Rodrigo y Gabriela*
"Tempest" *Bob Dylan*
"Rolling in the Deep" *Adele*
"Lotus Flower" *Radiohead*
"Barton Hollow" *The Civil Wars*
"Do I Wait" *Ryan Adams*
"Party Rock Anthem" *LMFAO featuring Lauren Bennett and GoonRock*
"Firework" *Katy Perry*
"E.T." *Katy Perry, featuring Kanye West*
"Give Me Everything" *Pitbull featuring Ne-Yo, Afrojack, and Nayer*
"Grenade" *Bruno Mars*

Пока мы пытались помочь альбому Invincible, другая могущественная сила вот-вот должна была выступить на авансцену. Однажды мне пришла посылка из офиса Стива Джобса. Распаковав ее, я увидел изящное новое устройство, способное воспроизводить музыку в цифровом формате и хранить в своей памяти тысячи песен. В первое мгновение мне хотелось взять iPod в руку и радостно принять его – как мы некогда приняли Walkman. Но я понимал, что тут мы имеем дело с чем-то совершенно иным. Достав его из коробочки, я почувствовал, что сжимаю в руках своего рода «криптонит», хотя, не будучи Суперменом, я нуждался в метафоре попроще. iPod напомнил мне о Троянском коне.

Нельзя было отрицать, что это было великолепное приспособление, содержавшее в себе революционные технологии. Но я также отлично понимал, что он представлял собой серьезную угрозу для музыкальной индустрии, какой мы ее знали.

Я поднес iPod к глазам и думал: «Почему же новому руководству Sony Tokyo не хватило прозорливости договориться с Apple так же, как Ога, работая над внедрением компакт-дисков, когда-то договорился с Philips-Siemens?» Новое начальство в Токио просто устранилось от переговоров с Apple, настаивая, что новые устройства должны принадлежать только нам.

В какой-то момент, когда iPod уже завоевал повсеместную популярность, Стив Джобс даже подумывал купить Sony или Universal Music. Но потом он благоразумно взглянул на картину в целом и отказался от этой мысли. Ему не нужно было отягощать себя приобретением фирм – поставщиков контента, который он и так мог получить и получил практически бесплатно. Сначала музыкальная индустрия противилась, но в итоге всем пришлось прогнуться и капитулировать. Все решили: «Лучше получить за наш контент хоть что-то, чем вообще ничего!»

Это была смена парадигмы. Отныне подростки могли уже не покупать альбомы целиком, а просто выбирать именно те синглы, которые им нравились. Говоря языком рекламы, музыкальная индустрия утратила способность навязывать свой контент – теперь ей осталось лишь предлагать и убеждать. Теперь власть была у покупателей, а они относились к вопросу так: «Не вы решаете, что мне слушать! Вот то, что я собираюсь выбрать».

После появления iPod мне и всей моей команде стало совершенно ясно, что Sony Music необходимо сделать резкий разворот и адаптироваться к новым условиям так быстро, как только возможно. Наступил самый подходящий момент для того, чтобы наша компания перенесла свои усилия в область индустрии развлечений – держаться за продажу компакт-дисков больше не было никаких причин. Тем более что бизнес-план для такой метаморфозы был уже готов.

Идеи как раз собирался прилететь в Нью-Йорк. Превосходно. Я попросил его о встрече с глазу на глаз, и он согласился побеседовать со мной. И вот мы остались одни… Это должен был быть один из самых важных моих разговоров с ним, а потому я встал со стула, что стоял напротив него, и расположился рядом с Идеи на диване. Мне нужно было видеть его глаза. Я начал объяснять ему, как мы можем трансформировать нашу компанию в чисто развлекательное подразделение и наладить каналы получения доли прибыли от всех наших артистов. Мы и так уже

вкладывали немалые деньги, нанимая их, развивая их таланты, рекламируя их музыку и превращая их в суперзвезд. Мы создаем их бренды. Теперь настало время стать их партнерами и в побочных заработках, которые стали возможны только благодаря нам. Пока я подробно объяснял ему все это, Идеи кивал, как будто был согласен, но на самом деле он имел виду лишь: «Да-да, я слушаю…» Глядя ему в глаза, я понимал, что эти его кивки ничего не значат.

На той же неделе Нью-Йорк посетил и Норио Ога. Формально он все еще был главой совета директоров, пусть даже он и передал все полномочия Идеи. Так что я договорился о встрече и с ним, поскольку мне нужны были ответы. Я должен был разобраться, что не так с новым руководством, которое он назначил.

– Норио, – начал я. – То устройство нашей компании, которое сложилось с твоего разрешения и при твоей поддержке, больше не отвечает условиям рынка. Я это знаю, и ты это знаешь. Вокруг нас происходит технологическая революция. Конечно, мы должны защищать и укреплять наш основной бизнес, но все же Sony Music пора начать развиваться в ином направлении, потому что спад продаж неизбежен.

Ога поднял голову и печально посмотрел на меня. Огонь в его глазах почти угас.

– Если уж быть совершенно честным, – сказал я, – мы все находимся в замешательстве из-за действий нынешнего руководства. Дело в том, что… гм… никто и не думает нами руководить.

Выражение его лица объяснило все без слов. Наконец Ога заговорил.

– Это был не лучший выбор – назначить Идеи, – согласился он. – Но больше было просто некого.

Важной частью японской корпоративной культуры было воспитание и подбор преемников из числа опытных сотрудников компании. Но это не значило, что на высоком посту непременно окажется лучший управленец. Можете себе представить, как бы все повернулось, если бы талантливые люди из-за пределов Японии могли бы занимать высокие должности в Sony Corp? Большинство корпораций разыскивает подходящие кадры везде, где может, но это был не наш случай. Японская культура требовала сделать генеральным директором одного из своих.

К 2002 году скачивание песен давно стало частью популярной культуры. К этому времени Стрингер добился такой благосклонности Идеи, что получил новый контракт на пять лет. И оба они по-прежнему оставались глухи к моим предложениям о

переустройстве компании. Я держал ухо востро и ожидал неприятностей.

Тем временем под давлением Интернета наши прибыли постепенно сокращались. Показатели цифровой торговли даже близко не могли приблизиться к тому, чтобы покрыть спад продаж записей на физических носителях. И это было только начало. Все это время мы старательно планировали реорганизацию Sony Music и меры по противодействию приближающимся трудностям. Между тем корпоративный контроль над нами все усиливался, и теперь в этом участвовал не только Идеи, но и Стрингер. Они хорошо поладили между собой – Стрингер получил свой новый контракт, и Идеи больше не называл его «виночерпием». Сэр Говард осмелел, и в условиях надвигающихся на рынок потрясений для него открывались большие возможности.

Грабмен вскоре снова напомнил мне о том, что я неправильно веду себя со Стрингером. И верно – если знать меня, человека, который всегда уделял внимание подобным деталям, то такая отстраненность начальства могла показаться серьезной ошибкой. Но дело было вот в чем… Пускай мы и знали, что необходимо проявлять к нему уважение как к боссу, мы также изо всех сил старались избежать усиления контроля над нами со стороны корпоративной верхушки. Трудно было испытывать уважение и доверие к людям, которые не имели никакого опыта в управлении нашей колоссальной организацией. Определенно они не были ни Норио Огой, ни Акио Моритой.

Аллен Грабмен вел переговоры со Стрингером относительно моего нового контракта, и споры по данному вопросу растянулись на полгода. Но однажды январским утром 2003 года Аллен позвонил мне. Я подумал, что он звонит, чтобы поболтать и обсудить дела, как мы обычно делали в половине восьмого. Но он сказал, что находится у Мэла Ильбермана. Мне сразу показалось странным, что эти двое вместе в такой час. Аллен сказал, что они оба хотят зайти ко мне.

– Что случилось? – спросил я.

– Мы скоро будем, – коротко ответил Грабмен.

Тут я понял, что новости или очень хорошие, или очень плохие.

– Хорошо, – сказал я, когда они прибыли. – Начните с самого худшего.

И Мэл рассказал мне, что, хотя до истечения моего текущего контракта оставалось еще полтора года, Стрингер уже решил не возобновлять его. Его решение уже вступило в силу.

– Хорошая же новость, – вмешался тут же Аллен, – состоит в том, что он согласился создать и финансировать совместное предприятие с тобой во главе. Первоначальные финансовые обязательства по этому проекту должны составить шестьдесят миллионов долларов.

Тут было над чем подумать. Мы какое-то время обсуждали новое положение вещей, а я тем временем пытался переварить случившееся. Я всегда стремился узнавать новости из первоисточника, а потому во второй половине того же дня я отправился в офис Стрингера, чтобы с ним переговорить.

– Это самое подходящее для тебя решение, – убеждал меня он. – Пусть и в форме совместного предприятия, но у тебя все же будет своя собственная компания, которой ты сможешь управлять независимо от Sony. Все первоначальные затраты лягут на нас, а маркетингом и сбытом будут заниматься люди, которых ты сам же и нанял и с которыми работал все эти годы.

Пока он говорил, я быстро перебирал в уме все те огромные возможности, которые сулил мне новый расклад.

Эти мои размышления были прерваны Стрингером, который пошутил, заметив, что, с учетом неистекшего срока моего контракта и всех полагающихся мне бонусов, я должен буду получить больше денег, чем он сам мог бы заработать в своей собственной должности за десять лет. Хорошая шутка для Генерального Тамады. Но не очень-то удачная применительно ко мне. В конце концов, я исходил потом и кровью, пока в течение пятнадцати лет выводил компанию в ранг мирового лидера и помогал состояться самым выдающимся звездам музыкальной индустрии – людям, которых теперь все узнают даже просто по именам. Деньгами такие вещи не измерить.

Когда я выходил от Стрингера, меня охватило чувство сладостно-горького облегчения. Но вскоре я узнал, что Стрингер с самого начала планировал нанять на мое место своего старого приятеля Энди Лэка, которого Боб Райт как раз собирался выдавить из NBC. Энди Лэк. Еще один парень с телевидения и без малейшего опыта управления музыкальной компанией.

Как только решение нанять Лэка было объявлено, Граб-мен и мои друзья внутри Sony начали предостерегать меня.

– Знаю, мы собираемся заключить с компанией новую сделку для тебя, – говорил Аллен, – но в конечном счете это может оказаться ошибкой. Энди Лэк никогда не будет чувствовать себя в Sony комфортно, зная о твоих тесных связях со всеми управленцами и артистами. Он будет думать, что твои связи подрывают его авторитет, и может получиться так, что это крайне осложнит тебе жизнь.

Он и остальные были чертовски правы. Не лететь сломя голову навстречу сделке с совместным предприятием оказалось верной идеей, да и потом Лэк все равно начал ставить нам палки в колеса. В это же время колоссальным источником моральной поддержки для меня оказался мой старый конкурент и друг Дуг Моррис, руководитель Universal Music. Когда Дуг работал на Atlantic Records, с ним произошла та же история, что в те дни разворачивалась вокруг меня. Он тогда вот-вот должен был стать руководителем всей системы музыкальных компаний, принадлежавших Warner. Но однажды его вызвал к себе глава всей корпорации Майкл Фукс. Тем утром Дуг даже позвонил мне и был очень взволнован. Я тоже тогда волновался за него, не зная, чего ожидать. Он вошел в кабинет Фукса, думая, что пришел его день… Но вместо этого генеральный директор внезапно уволил его прямо на месте и безо всякой причины. Вот так один из выдающихся тружеников музыкальной индустрии старается, делает свою компанию второй по влиянию в мире, а потом просто заходит в кабинет какого-то парня и там ему дают пинка под зад… Просто удивительно, на какие поступки людей порой толкают страх и эгоизм. Все коллеги и конкуренты Дуга тогда были в шоке. Но порой случается и такое.

– Послушай, – говорил он мне каждый день, – если эта твоя новая сделка не выгорит, то у нас с тобой может наконец-то возникнуть шанс поработать вместе! От лица Universal я легко сделаю тебе такое же предложение, как и они.

Дуг в то время повел себя как настоящий друг, и я этого никогда не забуду. После примерно месяца переговоров с Sony я махнул на них рукой и заключил сделку с ним и с компанией Universal Music. Я тогда часто вспоминал любимую поговорку моей матери: «Когда закрывается одна дверь, открывается другая».

Считается, что тот период стал как бы демаркационной линией в истории музыкального бизнеса. Примерно в то же время самым популярным продавцом цифровых аудиозаписей стал iTunes, а шоу American Idol превратилось в новую музыкальную платформу, которая обошла по значению радио. Сейчас, когда прошло десять лет, по всем ключевым телеканалам почти каждый день идут целых пять подобных телешоу-состязаний. Поэтому можно без преувеличения сказать, что American Idol стал образцом, по которому люди судят о музыкальной индустрии в целом.

Я помню, как впервые наткнулся на эту передачу. Мне сразу понравились комментарии Саймона Коуэлла – грубоватые, прямолинейные, иногда даже нахальные. Его отношение отлично

контрастировало со странными и иногда абсурдными рекомендациями Полы Абдул. Саймон – прирожденный эксперт по артистам и репертуару, а потому почти всегда попадает в цель. Я также был очень рад видеть среди судей Рэнди Джексона, ведь он работал на нас в Sony более десяти лет, и я с гордостью наблюдал за тем, какого блеска он в итоге достиг. Постепенно я убеждался в том, что всякий, кого я видел в жюри, так или иначе являлся частью моей биографии. Скажем, у Стивена Тайлера из Aerosmith был договор с нашим лейблом Columbia, а уж про Дженнифер Лопес нечего и говорить.

В этом музыкальном соревновании есть и некая ирония, поскольку оно показывает, как сильно за годы переменились роли. Теперь звездами стали судьи, а сам талант превратился в легко заменяемый и почти одноразовый развлекательный элемент. Конечно, можно вспомнить и о нескольких удачных исключениях, вроде Кэрри Андервуд или Келли Кларксон, но и они мало чем отличаются от «продукции» таких шоу, как X Factor или The Voice. Спорю на что угодно, вы не сможете назвать по имени ни одного артиста, что выступали на этих шоу хотя бы два года назад. Прежде артисты обладали большой властью, яркой внешностью, цепляющими обложками альбомов и текстами, которые могли изменить твою жизнь. Их музыка вдохновляла и побуждала к достижениям. Сейчас они лишь на мгновение привлекают внимание публики. Зато всем интересно увидеть, что сегодня наденет Дженнифер Лопес или какие чудачества Тайлер приготовил для следующего шоу. Ну или как Саймон в очередной раз унизит Бритни Спирс… Эти шоу полностью построены вокруг судей-звезд. И они отлично справляются.

Эта смена ролей стала одной из причин того, что сейчас легко услышать нечто вроде:

– Ой, мне понравилась эта песня, надо бы ее скачать.

– Отлично. А кто поет?

– Да черт его знает, мне просто песня понравилась…

Наша стремительно меняющаяся культура приучает нас к тому, что желаемую песню можно немедленно услышать, просто коснувшись пальцем экрана. Эти изменения начались как раз в то время, когда я создавал с Universal совместное предприятие, которое мы назвали Casablanca Records. У нас были отдельные успехи, но цифровые реалии современности превратили музыкальную индустрию в нечто совершенно новое. Еще не было понятно, к чему мы придем, и огромные прибыли на рынке получали как раз те люди, которые никакой музыки не производили, – я имею в виду Стива Джобса и Apple. И если даже

для меня положение вещей в нашем бизнесе напоминало песчаную бурю, то можно себе представить, в каком положении оказались Стрингер и Лэк, не имевшие даже приблизительного понятия о ландшафте, по которому они ступали.

Apple перевернула вверх ногами всю экономическую составляющую нашего ремесла. Когда песни стали загружать за 99 центов, звукозаписывающая индустрия ушла в штопор. Компании, которые привыкли выручать за каждый диск по 3–4 доллара, имели теперь на каждом сингле сущие гроши. Не имея больших прибылей, компании утратили финансовое могущество, необходимое для развития новых талантов и работы с прежними. Трудно стало с прежней тщательностью записывать и перезаписывать альбомы, работать с изображениями и видеоклипами, а также оказывать артистам поддержку во время концертных туров. А ведь именно такие вещи необходимы музыкантам, чтобы получить шанс возвыситься и стать мировой суперзвездой. Не говоря о том, чтобы постепенно приобрести репутацию, которая позволила бы продавать миллионы дисков. У нашего поколения была возможность делать все как надо и без спешки. Успех не обязан приходить к артисту с первым же альбомом. Но сокращение прибылей привело к развитию психологии «пан или пропал», а многие компании вообще боятся рисковать, поскольку риск уже нельзя оправдать экономически. Образовался губительный для творчества замкнутый круг. Артисты, которым не удалось сразу вписаться в готовые форматы или формулы успеха, не получали контрактов от компаний, которые стали бояться неудач. Все это только ускорило развитие социальных медиа и других цифровых платформ, где у артиста хотя бы оставался шанс быть замеченным.

Действительно, цифровые технологии и нарождающиеся социальные медиа предоставляют удивительные возможности и для артистов, и для фанатов. Все барьеры рухнули. Артистам больше уже не нужно рассылать демозаписи или лично посещать музыкальные компании, добиваясь прослушивания. Любой человек из любой части света может загрузить свою музыку в Сеть и стать звездой прямо на YouTube, получив свои пятнадцать минут славы. Но что будет потом, когда они закончатся? Во всех этих пертурбациях мы незаметно для себя потеряли кое-что важное, а именно бесценный опыт, который артист приобретал, выступая в клубах, работая над альбомами и совершенствуя свое искусство и свой образ в попытках стать новым Брюсом Спрингстином, Билли Джоэлом, Боно или Мэрайей Кэри.

Конечно, ни у Стрингера, ни у Лэка не было опыта создания культовых суперзвезд. Попытки Лэка управлять Sony Music

своими методами полностью провалились почти сразу же. Он затевал конфронтацию с артистами вместо того, чтобы воспитывать и поддерживать их. Не ладил он и с людьми вне компании, такими как Грабмен или Ландау. Кроме того, Лэк и Стрингер задумали и осуществили вреднейшее слияние с BMG, которое позволило управляющим из этой германской компании получить очень много власти. Результатом этой сделки стало крайне постыдное положение вещей, при котором руководителям Sony в итоге пришлось выкупить вторую половину BMG только лишь для того, чтобы вернуть контроль над самими собой. Вскоре после этого Стрингеру все же пришлось уволить Лэка, своего протеже. К сожалению, это было лишь началом неурядиц, постигших корпорацию в целом. Sony начинала с транзисторных приемников в 50-х и стала всемирным электронным гигантом, десятилетиями выдвигая на рынок новые образцовые товары. Они могли, они должны были оказаться на той вершине, которую занимает сейчас Apple! По крайней мере, у них был шанс заключить с Apple союз и получить доступ к переднему краю прогресса… Стрингер, который никогда не понимал перспектив технологической революции, возглавил корпорацию после Идеи – и по грустным отчетам в прессе можно видеть, к чему приводит страусиный подход к управлению крупными компаниями.

Отдельным унижением для японской корпорации стало то, что игровая приставка Microsoft Xbox победила на рынке их PlayStation.

У японской модели были все шансы, так как она могла не только служить для игр, но и воспроизводить компакт-диски, но после одной исключительно удачной волны рождественских продаж компания внезапно столкнулась с дефицитом спроса. Так что эта попытка захватить рынок приставок в итоге увенчалась лишь кратковременным успехом.

Компания, которая изобрела знаменитый Trinitron – многолетнего глобального лидера на мировом рынке телевизоров, позорно уступила компаниям Panasonic и Samsung в борьбе за господство в нише моделей с плоским экраном. Под руководством Стрингера Sony Corp пришлось списать 6,5 миллиарда долларов убытков. Отчеты об этом появились в газетах по всему миру, показывая, что даже небольшая группа людей, лишенных предусмотрительности, смогла превратить одну из крупнейших корпораций в тень себя прежней. Так что никого не удивило и то, что и самого Стрингера тоже прогнали за порог. Единственным светлым пятном во всей этой мрачной истории упадка является то, что Говард до своего падения успел назначить моего дорогого друга Дуга Морриса главой Sony Music.

Когда в музыкальной индустрии начались описанные выше резкие перемены, многие были охвачены страхом и паникой. Но сейчас пыль осела, и мы можем ясно видеть те удивительные возможности, которые технология дала миру музыки. За каких-то десять лет мы проделали путь от iPod к множеству других вещей. К системе iTunes, к сети Facebook, к многофункциональному iPhone, к сервису YouTube и, наконец, к iPad. И не забудьте про девятьсот цифровых телеканалов, игры в социальных сетях, возможность загружать видео в реальном времени, доставку товаров по подписке через Интернет, цифровое радио, Twitter, Instagram и Spotify… За то время, которое мне когда-то понадобилось, чтобы приехать на вечеринку и получить там демозапись Мэрайи, я теперь могу прослушать сотни артистов, живущих во всех уголках планеты. А любой современный менеджер сразу скажет вам, сколько у его подопечных друзей и подписчиков в Facebook и Twitter. Более того, он может непосредственно и без задержек выйти на связь с любым из них!

«Монетизацию» музыки тоже потихоньку удается наладить. Сервисы вроде YouTube и сетевых радиостанций приносят доход звукозаписывающим компаниям. Они уже превратились в финансовые ручейки, а Дуг Моррис предсказывает, что вскоре эти ручейки сольются в настоящую реку, которая и станет питать музыкальную индустрию будущего. Большинство людей не понимает этого, глядя лишь на падающие продажи альбомов. Но прямо сейчас вокруг происходит миллион вещей, которые в перспективе вернут нас обратно в «золотой век».

Таков порядок вещей – таланты и отличная музыка всегда пробьют себе дорогу. Смотрите, как работает новая парадигма. Когда в 2006 году приятель никому тогда не известной певицы Адель выложил ее демозапись в социальной сети Myspace, она тут же привлекала внимание компании XL Recordings. Добавьте к этому ее невероятный голос, замечательные песни с глубокими текстами, фантастическую аранжировку, отличные секции духовых и струнных инструментов, а также немного толкового маркетинга… и знаете что получится? 20 миллионов проданных CD! По-настоящему талантливые артисты, такие как Адель и Леди Гага, будут и дальше привлекать полные концертные залы фанатов, даже полные стадионы. Точно так же никуда не исчезнет подростковая потребность в музыкальных кумирах – именно поэтому способный парень Джастин Бибер смог прославиться на YouTube, а потом вышел и на большую сцену. Но талант Бибера работал вхолостую до тех пор, пока он не заключил договор с Ашером и не получил поддержку со стороны звукозаписывающей

компании.

Так что, поразмыслив, я скажу, что происходящее в наши дни меня забавляет. Нельзя сказать, что появление iPod просто прекратило игру по старым правилам, а потом уже началась новая игра. На самом деле никакой четкой демаркационной линии не было. Для звукозаписывающих компаний мало что изменилось по существу. Ты находишь искру – на YouTube, в iTunes, в Instagram, в Facebook или еще где – и начинаешь раздувать ее, пока она не превратится в мировой пожар. Нашей индустрией по-прежнему правят артисты и контент – так всегда было и всегда будет. Но сейчас шанс попробовать есть у каждого, и потому контента стало гораздо, гораздо больше. В этих новых условиях мир более, чем когда-либо прежде, нуждается в фильтрах, которыми выступают музыкальные компании, также отлично знающие, как правильно обращаться с искрой таланта, когда она найдена.

Мода будет меняться – точно так же, как огромные оправы Элтона Джона, перья Шер и затемненные очки Мадонны сменились современным шокирующе абстрактным визуальным рядом, порожденным Леди Гагой. Музыка будет развиваться в новых направлениях. Тот же хип-хоп уже стал родом поп-музыки, зато среди диджеев и музыкантов-электронщиков появились свои звезды, которые вполне могут сравниться со знаменитостями прошлых лет. Совсем еще недавно ритмы диско дали старт новым музыкальным формам, и я точно знаю, что и ритмы современных артистов тоже со временем эволюционируют в нечто невероятное.

Точно так же, как потребители теперь могут выбирать любимые песни прикосновением пальца, я сам счастлив иметь возможность выбирать проекты, над которыми хотел бы работать.

Все совершенные мной ошибки, все усвоенные уроки, все мои связи и союзы, все накопленные за годы знания о поведении покупателей – все это сейчас в полной мере приносит свои плоды в моей текущей работе. Я могу использовать все это применительно к собственному капиталу, где на кону огромные суммы и сделки порой могут иметь даже более серьезные последствия и приносить большие выгоды, чем те, что я прежде заключал от имени Sony. Этот опыт помогает мне и на Бродвее, где мы выступаем продюсерами нескольких шоу, и на телевидении, и на заседаниях разнообразных советов директоров…

И мой бизнес, и моя личная жизнь в итоге пришли именно к тому состоянию, о котором я всегда мечтал. Как я всегда говорил, не двигаться вперед – значит пятиться назад. И моя семья тоже

развивалась. Когда рождались наши дети – дочь Сабрина и сын Мэтью, – мы с Талией вместе держали ножницы, которыми перерезали пуповину. Кроме того, теперь я провожу больше времени с Майклом и Сарой – пережив ураган событий 80-х и 90-х, я научился ценить возможность побыть вместе с родными. Я так счастлив, что встретил Талию, спутницу, которая так хорошо понимает меня и позволяет мне самому каждый день осознавать, насколько я благодарен судьбе за шанс миновать столько испытаний и в итоге оказаться там, где я нахожусь сейчас.

Да, я по-прежнему охочусь, выискивая новые потрясающие мелодии, новые замечательные песни, новых великих артистов… Это меня заводит.

Вот, например, попался мне тут отличный корейский альбом Round 3…

Благодарности

Я никогда не думал, что напишу книгу. Мне всегда казалось, что проделанная мной работа должна говорить сама за себя. В конце концов, значение имеет лишь то, добился ли ты цели и какой при этом получил результат.

Но один мой хороший друг, Дэн Клорс, которому лично довелось наблюдать многие из тех событий, что происходили за годы моей работы в Sony, все подталкивал меня к работе над мемуарами.

– Ты просто обязан написать воспоминания, – повторял он. – Столько всего интересного было. Ты должен это задокументировать для потомков.

Этого следовало ожидать, ведь Дэн как раз режиссер-документалист. Он организовал мне несколько встреч с писателями и агентами издательств. Но дело не двигалось.

Прошло несколько лет, и в газете «Нью-Йорк таймс» мне попалась история про человека, который зашел в один из немногих сохранившихся музыкальных магазинов и спросил у продавца, где стойка с дисками Фрэнка Синатры.

Продавец был с виду похож на студента колледжа. Он задумался и начал повторять:

– Фрэнк Синатра… Фрэнк Синатра… – как будто искал что-то в дальних закоулках своей памяти. – А знаете, мне кажется, я слышал об этом парне. Его еще любил слушать мой отец.

Эта статья стала одним из факторов, убедивших меня все же рассказать мою историю. Иначе, думал я, пройдут годы, и от всех моих трудов останется только это. Пшик.

Это книга дала мне возможность рассказать о том, что я сделал правильно, и о том, что только пытался сделать как следует. О моих ошибках и о том, что происходило за закрытыми дверями во время принятия решений, важных для мира музыки.

Теперь, когда работа закончена, я должен сказать, что удовлетворен написанным. Но больше всего радости мне доставляет мысль о том, что через много лет мои дети – Сара, Майкл, Сабрина и Мэтью – смогут протянуть эту книгу своим детям и сказать:

– Это был мой отец. И вот что он совершил…

Этой возможностью я обязан всем тем людям, что помогали мне на этом долгом пути.

Так что я хотел бы от всего сердца поблагодарить всех тех, кто сделал появление этой книги возможным, и не важно, упомянул ли я их здесь. Но особо я должен отметить следующих:

Элвис. Ты поджег запал.

Дэрил Холл и Джон Оутс. С вас, ребята, мы начали зажигать. Мы отлично провели время в те годы, и я до сих пор дорожу каждой минутой воспоминаний о них.

Аллен Грабмен. Твоя дружба и способность каждый день возвращать меня к реальности помогали мне удержаться в седле все эти годы.

Норио Ога и Акио Морита. Мои крестные отцы в Sony. Вы полностью поддерживали меня в моих начинаниях и были неутомимыми изобретателями, провидцами и лидерами в мире технологий.

Джеб Бриен. Ты сопровождал меня в ходе почти всех коллизий моей биографии. И всегда предлагал лучшие идеи… одновременно прикрывая меня со спины.

Эл Смит, Рэнди Хоффман, Брайан Дойл и вся остальная моя бригада из Champion Entertainment. Вы воплощаете в себе само понятие «надежность».

Джоанна Орити. Каждый день в Sony тебе приходилось справляться с четырнадцатью тысячами наших сотрудников, не говоря уж о моем безумии. И все же у тебя отлично получалось учесть все детали и всегда сделать так, чтобы я пристойно выглядел в глазах окружающих.

Дэйв Глю. Приятель… Ты всегда был рядом с запасом позитивной энергии и готовностью делать все вокруг лучше. А твой желтый блокнот, куда ты заносил все мелкие детали нашей работы? Эти-то детали и сделали нас лучшими. Я горжусь, что ты мой друг.

Энн Глю. Наш источник энергии. Вот кто должен был управлять компанией. Кроме того, ты лучше всех на свете планируешь разные мероприятия. Ты стала бесценным другом для моих детей. Мы любим тебя.

Мишель Энтони. Ты была моей правой рукой, а иногда – еще и левой. Ты всегда меня терпела и помогала мне в решении любой дилеммы, включая и мои попытки записать все это, придав книге форму и смысл. Благодаря тебе я смог вложить в текст сам дух того периода развития музыкальной индустрии. Мы никогда не преуспели бы без твоей помощи.

Мэл Ильберман. Мой Хайман Рот и учитель Йода в одном лице. Ты каждый день натаскивал меня в искусстве вести музыкальный бизнес и сделал буквально профессором этого ремесла. И каждый раз, когда ты ругал меня за что-нибудь, я учился.

Ронни Парлато. Мы общаемся с тех пор, как мне стукнуло два

года и мы решили покататься на велосипеде в Бронксе. Твое влияние тоже лежит в основе этой книги, точно так же как твоя индивидуальность наложила свой отпечаток на все те дома, что мы построили вместе.

Дуг Моррис. Отличный друг. Неукротимый соперник. Я никогда не забуду, как ты каждый день звонил мне после завершения моей карьеры в Sony. В итоге мы стали работать вместе через тридцать лет после знакомства. Твоя дружба для меня бесценна.

Дэвид Вильяно. Мой агент. Ты тогда взялся мне помогать, и вот я здесь… Так сколько я тогда тебе заплатил?

Бен Гринберг. Литературный редактор. Ты одним из первых подключился к проекту и никогда не колебался. Ты предложил несколько превосходных творческих идей, а главное – не уставал меня подгонять.

Кэл Фассман. Писатель. Твоя преданность делу и терпение позволили мне закончить этот проект, хотя порой это и казалось невозможным. Ты с большим искусством помог мне рассортировать мои истории и перенести их на бумагу. Теперь и ты будешь чувствовать себя на Артур-авеню как дома.

Фрэнки Томас. Расшифровщик. Для нашей работы была важна скорость, но и качество твоей работы было превосходным. Возьму тебя к нам в новый фильм.

Майкл Чу. Ты оказался великолепным критиком. Твое пристальное внимание к деталям позволило улучшить эту книгу во многих и часто неожиданных отношениях.

Чезз Пальминтери. Ты, будучи сам отличным рассказчиком, помог мне рассказать и мою историю…

Дэн Клорс. Ты обеспечил меня вдохновением и давал исключительно точные советы. Не только во время работы над книгой, но и в других ситуациях.

Также я благодарю всех тех, кто помог мне рассказать эту историю, добавив кое-что от себя. Это Уолтер Афанасьефф, Рене Анжелил, Кеннет «Бебифейс» Эдмондс, Марк Энтони, Джо Пеши, Чарли Калелло, Шон Комбс, Август Дарнелл, Роберт Де Ниро, Селин Дион, Эмилио Эстефан, Глория Эстефан, Дэвид Фостер, Джимми Йовин, Родни Джеркинс, Билли Джоэл, Джон Ландау, Дженнифер Лопес, Дэйв Марш, Шэрон Осборн, Кори Руни, Шакира, Эл Шарптон, Стив Стаут, Харви Вайнштен и Фрэнк Вельцер.

Мои учителя… Ахмет Эртегюн, Мо Остин, Клайв Дэвис, Дэвид Геффен, Джерри Векслер, Ариф Мардин, Фил Спектор,

Стив Росс, Джерри Мосс и Куинси Джонс. Вы – титаны. Я горжусь тем, что имел счастье наблюдать за вашей работой, беседовать с вами и учиться у вас.

Также я благодарен каждому артисту и продюсеру, чья работа когда-либо наполняла мою душу мечтами и новыми стремлениями.

А мелодия все звучит… звучит… и звучит…

notes

Примечания

1

Таммани-Холл – социально-политический клуб, существовавший в Нью-Йорке с 1854 года и тесно связанный с Демократической партией. (*Здесь и далее примеч. ред.*)

2

Айона – остров у берегов Шотландии, где в VI веке был основан монастырь. Конгрегация Христианских Братьев называет в честь этого места создаваемые с их участием учебные заведения.

3

GTO – от *um.* Gran Turismo Omologato. Автомобиль, соответствующий гоночным стандартам. В широком смысле – спортивная машина, пригодная для повседневного использования.

4

В послевоенный период деятельность профсоюза водителей США и его пенсионных фондов была какое-то время тесно связана с организованной преступностью, что вызвало ряд скандалов и расследований.

5

Consolidated Edison Inc. – одна из крупнейших энергетических компаний в США.

6

Серебряное облако (*англ.*).

7

Литл-Рок – городок в Арканзасе. В 1957 году местные власти отказались принять в школу девять чернокожих учеников, но правительство США принудило их к этому силами прославленной 101-й воздушно-десантной дивизии. Сам город стал символом борьбы афроамериканцев против расовой сегрегации.

Пастернак Борис – русский поэт и писатель, получил в 1958 году Нобелевскую премию по литературе за роман «Доктор Живаго».

Мэнтл Микки – выдающийся американский бейсболист, выступавший с 1951 по 1969 год. Многие его рекорды до сих пор не побиты.

Керуак Джек – американский писатель. Достиг пика своей известности в 1957 году, когда вышел его роман «В дороге».

Спутник – 1 – первый искусственный спутник Земли был запущен Советским Союзом 4 октября 1957 года.

Эньлай Чжоу – политический деятель КНР. В 1957 году – министр иностранных дел и в этом качестве содействовал улучшению отношений КНР и США.

«Мост через реку Квай» – художественный фильм, выпущенный в 1957 году. Он посвящен судьбе британских военных, оказавшихся в японском лагере для военнопленных.

8

Речь о Джозефе Меррике. Это живший в викторианской Англии человек, который стал известен из-за своего деформированного тела.

9

Фрэнсис Конни – американская поп-певица, записавшая в числе прочего несколько альбомов на тему Рождества.

10

Сын Сэма – прозвище известного американского серийного убийцы Дэвида Берковица.

11

Раньон Деймон (1884–1946) – американский автор коротких рассказов и журналист 20-30-х годов. Рассказы его повествуют в основном о гангстерах, игроках и людях шоу-бизнеса.

12

Шарптон Эл (род. 1954) – американский священник-баптист, борец за гражданские права и особенно за права чернокожих американцев.

13

11 сентября 2001 года здания Всемирного торгового центра были уничтожены атакой террористов-смертников.